中央研究院近代史研究所集刊
第49期（民國94年9月），127-173
©中央研究院近代史研究所

企業文化的形成與轉型：以民國時期的上海永安公司為例*

連玲玲**

摘要

本文旨在以上海永安公司為例，探討民國時期上海企業文化的形成與轉變的過程。研究中國企業史的學者均十分強調影響企業運作的文化因素；儘管他們對此有不同的評價，但他們似乎暗示運用文化因素的模式並沒有太大的改變，以致並未注意到這些文化因素本身及其影響的變化。本文針對永安的兩代企業家作三方面的比較：社會關係網絡的運用、人事管理的方式、對企業的定位與認同。從比較發現，這些文化因素對兩代企業家有不同的意義：例如，對第一代企業家而言，社會關係網絡可能是創辦事業不可或缺的資源；但對第二代企業家來說，它可能是削弱領導權威的包袱。因此，問題並不只在評價文化因素在中國企業中的功能，而更要探討企業家們以何種方式運用文化因素來經營企業。

關鍵詞：郭樂、郭泉、郭琳爽、關係網絡、家長式管理、永安公司

---

* 本文爲國科會專題研究計畫「抗戰前上海百貨公司的崛起與內部運作，1907-1937」（NSC92-2420-H-001-097; NSC93-2411-H-001-022）的成果，初稿曾發表於中央研究院近代史研究所主辦之「近代中國的財經變遷與企業文化」國際學術研討會（2004年12月15-17日），會中承蒙李培德、黎志剛、邱澎生等教授指正；修改過程中，蒙張寧教授及集刊匿名審查人的細心閱讀，並給予建設性意見，又得孫慧敏教授的鼓勵及啓發，在此一併致謝。惟一切文責仍由作者自負。
收稿日期：2005年3月4日，通過刊登日期：2005年7月26日。

** 中央研究院近代史研究所助研究員

「企業文化」是近年來企業研究的熱門課題之一。在 1980 年代，美國企管學界出現「公司文化熱」(corporate-culture boom)，主要原因是學者發現過去的「功能論」──即以組織架構、管理技術等層面分析企業經營的優、劣勢──無法展現企業運作的複雜面向。尤其令人注意的是，許多亞洲企業經營並未依循西方的「經濟理性」模式，仍有傑出的表現，促使研究者思考這種與西方典範迥然不同的企業型態，而「文化」便是許多研究者所見東西方企業組織的差異點，於是「企業文化」的概念開始受到注意。[1]此外，企業史受到文化理論及後現代主義的挑戰，開始將企業視爲一種「文本」(text)來解讀企業策略背後的文化脈絡，而所謂的「企業家精神」則有了更深的涵意，它指的不僅是創新，還包括如何操縱文化符號來重新建構公司或產品形象，以取得或維持競爭優勢。換言之，文化面向有助於更細密地理解企業運作。[2]

不過研究者對「企業文化」的概念並沒有清晰的輪廓，這可能是因爲「文化」一詞包羅萬象，言人人殊，以致我們對「企業文化」的內容並不十分明確。但這並不意味著企業文化的研究沒有界線，例如，至少確定的是，公司的組織制度本身並不在文化研究的範疇內。[3]根據 Kenneth Lipartito 的定義，企業文化是一套形構管理決策的價值觀，潛移默化地引導經理人員決定何爲實際或理性的企業策略。[4]這些理念與原則並非放諸四海皆準，而是受到特定時空以及個人條件的影響。因此從文化的角度看，企業策略並非一套保證經營成功的既定程式，而是管理者在環境的制約下所作的努力與妥協。過去許多研究者希望透過各種案例，整理出企業經營的成功之道，企業策略通常被視爲管理者用來達成績效的工具，這樣簡化的視點使企業史研究難以跳脫「現代化」的目的論格

1 關於組織文化研究的典範轉移，參見 Mats Alvesson, *Cultural Perspectives on Organizations* (Cambridge: Cambridge University Press, 1993), pp. 3-5.

2 Kenneth Lipartito, "Culture and the Practice of Business History," *Business and Economic History* 24:2 (Winter 1995), pp. 1-41. 這是美國企業史會議(Business History Conference)所評選出的年度最佳論文。這篇文章的得獎，代表學界對新文化史取向的企業史研究的興趣與鼓勵。

3 這裡指的是功能論式的組織結構分析，通常這類研究並不考慮文化因素；但近年來人類學家的確注意到文化對企業組織運作的影響。見 Alvesson, *Cultural Perspectives on Organizations.*

4 Lipartito, "Culture and the Practice of Business History," p. 2.

局。企業文化的考慮，則使吾人進一步思考企業策略的形成有何特定的條件及限制。當然，企業文化並非形構企業策略的唯一因素，其它如國家經濟政策及政治環境等都是影響企業決策的面向，筆者亦無意主張文化因素比政治經濟因素更重要。不過，本文希望透過民國時期上海永安公司的案例，較為細緻地分析文化因素如何影響企業的管理模式，藉以看出中國企業經營的特點。

關於中國企業史的研究，早期西方學界依循韋伯(Max Weber)的理性化(rationalization)模式，認為中國企業依賴個人性關係(personal ties)，使企業經營受制於非理性因素而難以達到現代化的目標。例如，Marion J. Levy 便指出，中國的經濟組織乃家族導向，所有決定必須以家族為優先考量，甚至為了家族而犧牲經濟利益，最明顯的例子便是任用親族(nepotism)所帶來的種種弊端。[5]Albert Feuerwerker 更認為，家族關係與官僚體制是中國經濟無法在十九世紀得到突破的主要原因。[6]自 1970 年代後期起，這種看法已被大幅度地修正。一方面，史學家們開始質疑以歐美經驗為中心的現代化理論模式，企圖找到中國史發展的獨特性。[7]另一方面，許多細密的個案研究指出，中國企業家不斷地尋求傳統與現代互相適應之道。[8]例如，陳錦江在先施及永安公司的研究中便指出，儘管中國企業帶有濃厚的家族色彩，但這不妨礙它們吸取西方現代企業的經驗。[9]在最近的一篇文章中，他比較了先施與永安公司的發展模式，

5 Marion J. Levy, "The Social Background of Modern Business Development in China," in Marion J. Levy and Kuo-heng Shih, *The Rise of the Modern Chinese Business Class: Two Introductory Essays* (New York: International Secretariat, Institute of Pacific Relations, 1949), pp. 9-10.

6 Albert Feuerwerker, *China's Early Industrialization: Sheng Hsuan-huai (1844-1916) and Mandarin Enterprise* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1958), pp. 107-123.

7 關於現代化理論應用於中國史研究的問題，見 Paul A. Cohen, *Discovering History in China: American Historical Writing on the Recent Chinese Past* (New York: Columbia University Press, 1984).

8 關於中國商業史的研究回顧，見 *Chinese Studies in History* 31:3-4 (Spring-Summer 1998) [a special issue on Chinese business history]，其中與企業研究直接相關文章有：Wellington K. K. Chan, "Tradition and Change in the Chinese Business Enterprise: The Family Firm Past and Present"及 Chi-kong Lai, "Enterprise History: Studies and Archives"。另可參閱 Chi-kong Lai, "Chinese Business History: Its Development, Present Situation, and Future Direction," in Franco Amatori and Geoffrey Jones, eds., *Business History around the World* (Cambridge: Cambridge University Press, 2003), pp. 298-316.

9 Wellington K. K. Chan, "The Organizational Structure of the Traditional Chinese Firm and its Modern Reform," *Business History Review* 56: 2 (Summer 1982), pp. 218-235. Wellington K. K. Chan, "The

這兩家公司雖然有著極爲相似的背景，但永安卻比先施發展得更好，他認爲這正是其不同的企業文化所致。[10]這個比較研究凸顯了善用家族關係是企業成功的重要關鍵。社會學家如黃紹倫、Gary G. Hamilton、S. Gordon Redding 等人更從海外華人的經驗發現，華商能順利地將各種關係網絡轉化爲有利於企業經營的文化因素，甚至得與其它歐美企業抗衡。[11]然而，這些修正主義的著作卻很少指出運用這些文化因素的限制。誠如 Sherman Cochran 所批評的，Hamilton 等社會學家似乎將中國企業的文化因素視爲固定不變的常數，並認爲它們是中國企業在市場競爭時最主要的利器，而忽略了文化因素的操控會隨著時空的轉換而有不同的效果。[12]同樣地，陳錦江討論永安與先施公司如何在傳統與現代的文化氛圍中胼手胝足時，只關注第一代企業家的奮鬥史，似乎暗示這些文化遺產在下一代企業家身上也會起著類似的作用。正如他在另一篇文章所言，中國家族企業的經營者，不但是老闆，也是家長，即使他從職位上退休，他仍發揮重大的決策影響力。[13]

當我們仔細分析兩代企業家的經營理念與模式，則會發現相同的文化因素對他們產生不同的意義。Kenneth Pomeranz 在關於山東玉堂醬園的研究中指

Origins and Early Years of the Wing On Company Group in Australia, Fiji, Hong Kong and Shanghai: Organization and Strategy of a New Enterprise," in Rajeswary Ampalavanar Brown, ed., *Chinese Business Enterprise in Asia* (London: Routledge, 1995), pp. 80-95.

10 Wellington K. K. Chan, "Personal Styles, Cultural Values, and Management: The Sincere and Wing On Companies in Shanghai and Hong Kong, 1900-1941," in Kerrie L. MacPherson, ed., *Asian Department Stores* (Honolulu: University of Hawaii Press, 1998), pp. 66-89.

11 Gary G. Hamilton, ed., *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia* (Hong Kong: University of Hong Kong Press, 1991); Marco Orrù, Nicole Woolsey Biggart, and Gary G. Hamilton, *The Economic Organization of East Asian Capitialism* (Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1997).

12 Sherman Cochran, *Encountering Chinese Networks: Western, Japanese, and Chinese Corporations in China, 1880-1937* (Berkeley: University of California Press, 2000), p. 6.

13 陳錦江曾以 1960 年代以後的香港商人爲例，說明企業文化改變的可能性，特別是當銀行、法律機制變得較爲健全時，商人會擴大其信任的對象，從個人性關係及於非個人性的制度。但從論述中，他似乎認爲只有當外在的政治經濟環境改變後，依賴個人性關係的企業文化才可能改變；而關係網絡本身是否有改變的可能，則未加著墨。Wellington K. K. Chan, "Tradition and Change in the Chinese Business Enterprise," pp. 132-136.

出，從十八至二十世紀，該企業歷經幾度變遷，從開始的合夥經營到後來的家族企業，儘管「關係網絡」一直扮演著重要角色，但網絡所及之範圍與運用之手法，在合夥時期和家族企業時期仍有明顯差異。[14]類似的情況也出現在永安公司。永安公司一直被標誌爲「華僑企業」——企業創始人郭樂自年少便前往澳洲，過了而立之年才回到中國，因此與僑社關係之密切，自不待言。第二代企業家郭琳爽乃土生土長，學業完成後在父執輩的安排下接掌公司，「華僑」的標籤對他而言，並不如對上一代來得深刻，這使得兩代企業家以不同的心態與方式經營關係網絡。同樣地，兩代企業家的養成環境極爲不同，以致他們對員工的態度及訓練方式也不甚一致。因此，某種企業文化特質對第一代企業家是資產，對第二代企業家可能就成了包袱。

本文的目的即透過民國時期上海永安公司的案例，比較兩代企業家如何運用「文化資本」(cultural capital)於企業經營之中。此處「文化資本」乃借用法國社會理論家 Pierre Bourdieu 的觀點，認爲「資本」具有多重型態，包括非物質、非經濟的形式，如家庭背景、社會階級、各種不同的投資等，這些資源可以轉化爲其它形式，並有助於獲取財富或社會地位。[15]過去學者曾以「儒家精神」來闡釋中國企業文化的特質，[16]由於「儒家文化」的內容龐雜，與資本主義經濟的關係亦曖昧不清，很難具體說明它對企業經營的影響。「文化資本」直接談論經濟行爲背後的文化內涵，因此較適合用來統攝本文所欲討論的企業文化概念。在眾多的「文化資本」種類與形式中，本文把重點放在過去學者們所感興趣的三方面：「關係網絡」(social networks)、「家長式管理」(paternalism)及「對公司的定位與認同」，特別著重討論在不同的社會經濟環境下，這些「文

14 Kenneth Pomeranz, "'Traditional' Chinese Business Forms Revisited: Family, Firm, and Financing in the History of the Yutang Company of Jining, 1779-1956," *Late Imperial China* 18:1 (June 1997), pp. 7-16.

15 Pierre Bourdieu, *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*, trans. by Richard Nice (London: Routledge & Kegan Paul, 1984).

16 這種韋伯式的史學討論，以余英時的《中國近世宗教倫理與商人精神》（台北：聯經出版事業公司，1987）最爲著名；社會學及社會心理學方面的論著，則見楊國樞、曾仕強編，《中國人的管理觀》（台北：桂冠圖書公司，1988）。

化資本」對前後兩任企業家有何不同的意義，他們又如何運用或操弄這些「文化資本」，並進一步探討這些企業文化特質如何在不同的時代形塑企業策略。當然，這三方面並不代表企業文化的全部，我們的確需要更多的實證研究來展現更多元化的中國企業文化特質。不過從學術脈絡的角度來看，這三方面的探討的確有助於我們釐清長期以來盤旋不去的古老論辯：中國文化特質與現代企業的相容性。這篇文章希望能促使我們重新思考提問的方式：問題也許不在中國文化是否與現代企業精神相容，而是它在何種情境、以何種方式成爲現代企業的資產或包袱。

永安企業集團的興起

永安企業集團最早在 1897 年發跡於澳洲雪梨，創辦人郭樂(1872-1956)，出生於廣東省香山縣（1925 年以後改稱「中山縣」）的竹秀園村，家中務農，共有兄弟姐妹 9 人，排行第二。與大多數的農家子弟一樣，郭樂並沒有機會接受完整的教育，只在村塾中就讀 3 年。郭家在村裡擁有田地 28 畝，根據經濟史家趙岡的計算，1848 年全國農民每人平均耕地爲 2.7 畝，廣東省由於地狹人稠，數字可能更低，[17]因此以持有田產的情況來看，郭家的經濟條件應在中等以上。不過農民靠天吃飯的情形，使郭家的經濟狀況蒙上一層風險。根據郭樂自己的回憶，他 18 歲的那年，家鄉「不幸大雨成災，致坑基崩潰，余家賴以爲活之耕田二十八畝盡成澤國，加以積沙三尺，欲耕無從，生活益形困苦，是以遠涉重洋、向外謀生之志，悠然而生。」[18]此時郭樂的家庭有多困苦，不得而知；但郭樂的長兄郭炳輝早在 1882 年即前往雪梨工作，[19]因此郭樂志於海

17 根據國民政府土地委員會的調查報告，1936 年全國人均耕地面積爲 3.6 畝，每戶耕地平均爲 18.4 畝，但廣東省的數字則分別爲 1.1 及 8.2。換言之，民國時期廣東人地比之惡化冠於全國，而這趨勢可能在清代即已出現。Kang Chao, *Man and Land in Chinese History: An Economic Analysis* (Stanford: Stanford University Press, 1986), pp. 89, 93.

18 郭樂，《回憶錄》（出版地不詳：著者印行，1949），頁 2。

19 郭泉，《永安精神之發軔與長成》（香港：作者印行，1961），頁 4。

外的想法，並非僅源於國內環境惡劣的推力所造成。當時盛傳在澳洲發現金礦，吸引不少希望一夜致富的淘金客。[20]郭樂亦在族叔的建議下，於 1890 年隻身前往澳洲闖天下。

經過了幾年的努力，郭樂累積了不少工作經驗，習得經商的要訣，並存有一小筆積蓄，於 1897 年與同事歐陽民慶、梁創、馬祖星、彭容坤等人合資 1,400 英鎊，[21]創辦生平的第一家商店永安果欄，以經營水果批發爲主要業務。最初幾年間，雪梨永安果欄的發展快速，店面由一爿擴增爲四爿，第一店有職工 60 餘人，其餘三店各約有職工 7、8 人，其中三家專營水果批發，第四店則專門負責百貨零售業務。[22]因管理工作日益繁忙，郭樂先後召其兄弟（郭泉、郭葵、郭浩、郭順）來雪梨幫忙料理業務。

郭氏兄弟的努力，使永安果欄成爲雪梨三大華人果欄之一，1902 至 1913 年間，每年平均營業額達 1 萬英鎊以上。[23]在累積永安果欄的成功經驗及資本後，郭樂開始更大的企業野心——開設百貨公司。一方面爲其所賺得的利潤尋找投資的出路；另一方面，旅居海外的郭樂，看到當地大型百貨商店，經營方式新穎，商品種類繁多，利潤又豐厚，因而激發投資百貨公司的興趣。問題是，要將公司設在哪裡？當時澳洲的排華情緒日益高漲，甚至抵制華人遷入澳洲人居住的社區，在報上投書指控華人壟斷水果業等，[24]這都成爲在澳華人發展事

---

20 關於閩粵移民的原因分析，見孫謙，《清代華僑與閩粵社會變遷》（廈門：廈門大學出版社，1999），頁 23-35。

21 當時澳洲爲英國殖民地，通用貨幣爲英鎊制(British Sterling System)，該制度直到 1966 年才被澳洲政府所發行的澳幣取代。

22 王有枚、繆林生，〈上海永安公司史料〉，《安徽大學學報（社會科學版）》，1979 年第 1 期，頁 43-44。

23 當時永安與另兩家華人果欄組成「生安泰」的托辣斯組織，以聯合進貨及銷貨的方式，與白人同業競爭，結果十分成功。1902 至 1913 年間，生安泰幾乎壟斷澳洲昆士蘭省的香蕉市場，每年平均營業額達 4 萬英鎊。我們雖然沒有個別果欄的營業額數字或分賬方式的記載，但從郭樂兄弟在生安泰的主導地位來看，永安果欄應是三果欄之中較勝者。即使生安泰的利潤由三家果欄均分，永安果欄的年營業額也達 1.3 萬英鎊。關於生安泰的香蕉貿易資料，見李承基，〈澳資永安企業集團創辦人郭樂與郭泉〉，收入政協廣東省中山市委員會文史資料編輯部編，《中山文史》第 51 輯（中山：政協廣東省中山市委員會文史資料編輯部，2002）。

24 各條新聞散見於《東華報》，1908 年 2 月 22 日，第 7 版；2 月 29 日，第 7 版；3 月 7 日，第 7 版。

業的阻礙，因此許多華人陸續回流，使原本力量就薄弱的華人社群更形萎縮，這些現象均令郭樂深感寄居異國非長久之計。此外，開設百貨公司需要一大批營業員，因公司規模大，商品多，且要接待外國顧客，營業員必須具備一定水準，但一般在雪梨的華工教育水準普遍較低，恐無法勝任。若雇用外國人，則工資較高，成本負擔重。基於上述種種困難，郭氏兄弟不得不轉移投資陣地。同時，舊日同行馬應彪於 1900 年到香港開辦先施公司，營運發達，也予以郭氏兄弟刺激。1907 年郭樂派遣三弟郭泉(1879-1966)到香港，籌辦香港永安公司，並於翌年 8 月開幕營業。港公司初始資本額為 15 萬元港幣，五年之內，增資到 60 萬，並註冊為有限公司，1916 年再增為 200 萬元，規模大為擴張。

郭氏兄弟並不以香港永安公司的發展為滿足，先往香港鄰近城市廣州發展，於 1914 年設立大東酒店，而後將眼光放在當時中國對外貿易最為昌盛的上海。早在十九世紀末到二十世紀初，上海已有英商開設的福利公司(Hall & Holtz, Ltd.)及惠羅公司(Whiteaway, Laidlaw & Co., Ltd.)，但這些外商百貨公司的目標顧客群是居住或途經上海的外國人，公司內不但有外國警察守衛，進去又需講英語，因此很少有中國人前往購物。[25]郭氏兄弟看到新興資產階級的潛力，決定進軍上海百貨業市場。上海永安公司於 1915 年開始籌畫，三年後的 8 月正式開幕。滬公司的初始資本額為 200 萬元港幣，與當時的港公司規模相當。[26]

永安企業集團以水果批發起家，以百貨商業為核心，但它也涉足其它產業，如銀行、保險、酒店等。這些聯號企業的設立，主要為支援其水果及百貨業務。例如，1916 年設立的永安貨倉，最初是為香港永安公司堆棧貨物之用，後來發展成可供出租倉位的利潤單位；銀行的設立，脫胎於永安果欄的華僑匯款服務；而酒店、遊樂場則是百貨公司多元化經營的結果。比較不同的投資是 1921 年在上海設立的永安紗廠，這是永安企業將觸角伸向工業的嘗試。

---

25 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》（上海：上海人民出版社，1981），頁 48。

26 上海最早的華商百貨公司是先施公司，於 1917 年開幕，比永安早一年。

雖然永安果欄是由郭樂及幾位舊識合夥組成，後來企業也以股份有限公司的形式註冊，但整個永安集團的經營權主要操控在郭氏家族、特別是郭樂的手中——他本人擔任整個永安集團的總監督（相當於今日的董事長），各聯號企業則主要由郭樂的兄弟負責，如香港永安公司及永安紗廠分別由郭樂的三弟郭泉及六弟郭順(1885-1976)負責。上海永安公司由四弟郭葵(?-1916)一手籌辦，並預定出任正司理，但他不幸在滬公司開幕前因病逝世，因此由香港永安公司副司理楊輝庭接替。郭樂雖爲永安集團的最高領導人，卻長期坐鎮上海，頗有親自主持上海永安公司之勢——從永安公司的決策過程看來，郭樂的確是上海永安公司真正的經理人。

1929 年，上海永安公司的副司理馬祖星過世，郭樂立刻在子姪輩中選擇了郭泉的長子郭琳爽繼任，目的很明顯，希望他成爲上海永安的接班人。郭琳爽(1896-1974)出生於廣東省香山縣，與父執輩不同的是，他從小便有機會接受正規的學校教育，直到大學畢業。他在廣州嶺南大學主修農業，修習不少經營管理的課程，大學畢業後被派到歐美各國觀摩商情，回國後則在香港永安公司實習。1929 年，出任上海永安公司的副司理，1933 年楊輝庭退休，由郭琳爽接任正司理，並由郭樂之子郭悅文出任副司理。儘管郭樂仍擔任永安公司的總監督，但這一波人事異動標誌著永安公司世代交替的開始。1939 年，郭樂移居美國三藩市，此後上海永安公司完全由第二代當家。從整個公司高層的人事佈局來看，永安集團是不折不扣的家族企業。

從永安聯號企業的分佈來看，香港與上海是整個集團的兩大據點，分別以港、滬公司爲中心，對其它聯號有指揮作用。儘管港公司對滬公司持股達 20%，且 1938 年以前，滬公司的註冊地一直設在香港，不過由於上海是總監督的所在地，遇有重要問題，港公司正司理郭泉仍需向郭樂請示，這使上海永安公司儼然成爲該企業集團的總部。

滬公司能超越港公司成爲永安集團的實質核心，也因爲其營業發展的快速。前文提及，滬公司開幕時資本額與當時港公司相同，皆爲 200 萬元港幣，

到了 1931 年，滬公司的自有資本額已達 1,170 餘萬元，十餘年間股東只在 1919 年挹注股本 50 萬元作爲營運資金。而同期的港公司自有資本額僅累積至 630 萬元，[27]滬公司業績與規模成長快速，可見一斑。不僅如此，滬公司更將其新的營業技術引進港公司。1918 年滬公司開幕時，爲使業務早上軌道，郭樂從雪梨及香港調來經驗老到的售貨員及幹部數十人赴滬任職，使滬公司不至有青黃不接的現象。[28]到了 1930 年代，反而是滬公司派遣員工前往港公司指導經營管理之法，如 1936 年滬公司曾派會計人員前往港公司協助改良賬務系統。[29]甚至郭泉亦認爲「香港之商業從業員禮貌欠週，與上海相差甚遠。」[30]凡此種種皆說明，1920 年代起滬公司已超過港公司，成爲永安企業王國的明星。

此外，上海永安公司也躍居上海百貨業的龍頭地位。永安公司一直跟隨著先施公司的發展路線，從雪梨到香港、到廣州、再到上海，但它卻後來居上，營業額超過先施。此後上海陸續有華商百貨公司如新新、麗華、大新的興起（分別於 1926、1927、1936 年設立），但永安的業務一直領先群雄，成爲上海最大的百貨公司。[31]

關係網絡的運用

(一)郭樂對鄉親關係的倚賴

永安企業的成功，固然得力於郭樂及其經營團隊孜孜不息的努力，但重要關鍵之一，在於郭氏兄弟懂得善用關係網絡。事實上，郭樂的澳洲黃金夢便肇

---

27 當時法幣與港幣的匯率比爲 1:1。關於港、滬公司的資本額數字，見上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 7、70。

28 郭泉，《永安精神之發軔與長成》，頁 9。

29 1936 年 2 月 15 日上海永安公司致職員卜文俊函，第 1293 號，上海市檔案館（以下簡稱上海市檔），Q225-3-21。

30 郭泉，《永安精神之發軔與長成》，頁 25。

31 上海五大百貨公司的營業額比較，見上海百貨公司、上海社會科學院經濟研究所、上海市工商行政管理局編著，《上海近代百貨商業史》（上海：上海社會科學院出版社，1988），頁 112-113。

始於族叔一番慫恿，而整個夢想的實現更有賴於鄉親的協助。1890 年 7 月，郭樂隻身由廣東竹秀園村啓程，到達香港，預備搭船到澳洲。在港等待期間，郭樂暫住在鄉親所設立的永泰棧內。在船上航行二十餘日後，抵達澳洲墨爾本，又得族親從中疏通，方能通過海關審查，順利上岸。後來郭樂欲往雪梨發展，然該地有禁止華人入境之條例，他亦在鄉親鼎力相助下，才安抵目的地。[32]若無鄉親的協助，郭樂欲前往澳洲，恐怕是寸步難行。

鄉親關係更是郭樂創立永安集團的重要起點。郭樂初到雪梨時，先在鄉親所經營的菜園做工。後來任職於堂兄郭標(1868-1932)所開設的永生果欄，習得經營商業的要訣，並結識重要客戶。當時曾有其它同鄉欲招郭樂合作入股泰生果欄，幾經考慮後，郭樂認爲該公司「人事複雜」，予以婉拒。[33]郭樂的回憶錄對這個決定只輕描淡寫地一筆帶過，但反映出郭樂對親族的信任猶勝於同鄉邑人。不過，這並不代表親族一直是郭樂優先考慮的合作對象。後來適值永安棧果欄出讓，郭樂與幾位同事（皆爲廣東人）合資盤下該棧，便是同鄉合作的事例。這顯示親族關係在郭樂的事業決定並不一定具有絕對優勢，有時良好的共事經驗也能加深彼此的信任，並結成合作夥伴。

永安果欄的業務分爲兩部份，一是水果批發，一是土特產及百貨零售業，這兩項業務均與華僑有密切關係。水果批發方面，永安聯合泰生、永生果欄與斐濟果農訂立代銷合約，所有運到雪梨的水果均由三家果欄包銷。[34]永安的主要顧客是華僑水果零售商。早期華僑以農民及礦工爲主，在家鄉鮮有機會受教育，遑論學習英文。當他們初到異地，在語言不通、備受白人歧視的情況下，可以想見他們的社交及交易活動多限於華人社群，因此永安果欄以華僑爲目標顧客群，也就不足爲奇了。

至於永安所經銷的土特產，最大宗是斐濟的椰子乾，主要賣給英國人製造

---

32 郭樂，《回憶錄》，頁 2-3。

33 郭樂，《回憶錄》，頁 4。

34 王有枚、繆林生，〈上海永安公司史料〉，《安徽大學學報（社會科學版）》，1979 年第 1 期，頁 44。

肥皂之用；其它則包括：來自中國的藥材、絲綢、瓷器、花邊、繡花手帕、雜糧等，銷售對象主要是在澳洲發跡、較爲富裕的華商。不過此間多數華僑難以負擔得起這些奢侈品，他們最感興趣的還是家鄉的土產，如土酒、鹹魚、醬油等。[35]這些家鄉來的食物與用品，其不可替代性在於它們其實是社會記憶的載體與族群的記號。晚近研究食物消費的人類學家及史學家均指出，「食」不僅是一種生物性行爲，也是用來定義個人在群體中位置的文化界限，不但造成與他群的區隔（包括階級、品味、文化的不同），更強化了我群的團結(solidarity)。[36]對這些華僑而言，消費中國食物及用品形構一種與原鄉文化的連繫，同時不斷強化自己的原鄉認同。[37]從這個角度來看，永安果欄所提供的，不僅是遙遠家鄉的商品，更是一種原鄉文化的連結。這種無形的文化認同，成爲永安搭建顧客關係及將來招募股友的一項重要資源。

除了銷售商品外，永安果欄也提供匯款及其它服務。從郭樂的生活經驗可以看出，十九世紀末的華僑多以年輕男性爲主，他們遠渡重洋到異地工作，爲的就是改善家中生活條件，因此當他們稍有積蓄，便會匯款給國內的家屬。但一般華僑的英文能力不足，難與洋人的銀行員溝通；且他們通常只在假日進城辦事，而銀行又不營業，甚爲不便，因此許多人請託永安果欄代爲匯款回鄉，甚至家書也由永安果欄的職員代筆。對於這些額外服務，永安並未從中牟利，純屬義務協助，因此永安在華僑社群中建立了信譽。後來永安開設銀號後，很自然便吸收這批客戶。過去永安果欄透過麥加利銀行(The Chartered Bank of India, Australia and China)匯款至廣東香山的福和盛銀號，再由該銀號將匯款送至收款人手中。1910 年，香港永安公司在廣東香山開設永安銀號後，便直接

35 王有枚、繆林生，〈上海永安公司史料〉，《安徽大學學報（社會科學版）》，1979 年第 1 期，頁 43-45。

36 Claude Fischler, "Food, Self and Identity," *Social Science Information* 27:2 (1988), pp. 275-292; Peter Scholliers, "Meals, Food Narratives and Sentiments of Belonging in Past and Present," in Peter Scholliers, ed., *Food, Drink and Identity: Cooking, Eating and Drinking in Europe Since the Middle Ages* (Oxford: Berg, 2001), pp. 5-10.

37 Jeffrey Selingo, "How Food and Memory Come Together," *The Chronicle of Higher Education*, July 30, 1999.

掌握華僑匯款。一方面永安可利用匯款作短期資金調度，另一方面也套取匯差，賺取手續費。[38]這也是永安企業所佔的文化優勢之一。

永安在華僑社群的信譽與聲望，對於後來他們回到中國開拓事業有極大的助益。1907 至 1916 年間，香港永安公司的組織型式爲「私家有限公司」，意即由原雪梨永安果欄及素來相識的朋友分認股份，這些夥友舊識均爲在澳粵籍華僑。1916 年，香港永安公司增資爲港幣 200 萬元，除以公積金轉撥及原有股東新增投資外，也公開對外招股，自此香港永安公司轉型爲「公共有限公司」，亦即吸收一般民眾入股。這種吸收股金的方式，憑藉的是公司的信譽與業績，因此招股的地點除了公司所在地之外，也包括業主影響力所及的社群。郭氏兄弟決定在上海成立永安公司時，除了香港之外，雪梨是另一個主要的股友來源——永安在雪梨的華文報紙《東華報》上刊登巨幅廣告招收新股。[39]永安公司的募股得到許多華僑的響應，1919 年，上海永安公司共有 1,498 戶股東，港公司佔股 20%，郭氏家族佔股 5.6%，其餘近四分之三的股權分散於 1,475 戶投資人，其中華僑佔股 91.3%，且持有 50 股以上的大戶均爲華僑。[40]港滬永安公司亦定期在《東華報》上刊登發放股利的消息，並佈告公司經營情形。由此可見，即便在郭樂離開澳洲多年以後，永安公司在雪梨華僑社群中，仍享有一定的聲望及影響力。換個角度看，永安公司亦十分仰賴華僑的支持。

永安公司在華僑社群中的各種服務與關係的建立，當然可以看成是爲企業經營舖路，但郭樂兄弟本身離鄉背井的經驗，使他們對鄉親產生深切的同情，而其回饋鄉里之心，特別反映在對鄉親的協助與提攜上。十九世紀末，廣東省屢遭水患，郭樂也是在家鄉大雨成災的情況下赴澳謀生，因此經常對有需要的鄉親伸出援手。1908 年，郭氏家族發起在家鄉成立竹秀園蒙學堂，[41]又籌集款項以濟助家鄉貧病孤寡者。在雪梨《東華報》曾登載這兩項善舉的捐款芳名錄，

---

38 王有枚、繆林生，〈上海永安公司史料〉，頁 45-46。

39 〈上海永安有限公司增招新股之緣起〉，《東華報》，1917 年 1 月 20 日，第 8 版。

40 有 5.5%的股權不確定是否爲華僑投資，換言之，上海永安公司的華僑投資比例可能更高。見上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 11。

41 〈竹秀園蒙學堂第五次捐款芳名〉，《東華報》，1908 年 2 月 22 日，第 7 版。

並說明籌款的目的：

> 貧病老人，孤兒寡婦，天下之至可憐者也，西國多設院以養之，而中國則無。竹秀園旅澳同人等，有見及此，茲故捐集欵項，由郭樂兄帶歸，遇貧老孤寡等類，則分給之，雖不能設院，亦賴以接濟，而彼無所依恃者，固食福多矣，此善舉也。吾望各邑人其繼起矣。[42]

這一則啓事的主要目的，其實並不在於為該次活動勸募，而是表明旅澳的竹秀園村人如何以實際行動回饋鄉里，同時希望其它各邑人士亦能效法。我們並沒有其它材料可以說明，何以旅澳竹秀園人在此時必須以這種公開方式宣示他們對家鄉的顧念，但這篇啓事的確意在強調旅澳人士與家鄉的聯繫。此外，在這兩則捐款芳名錄中，捐款人均以個人名義，而非以公司團體名義參與善舉，可能因為是單純為竹秀園村人的福祉，不宜以公司名義為之。但以個人名義捐款，在通篇啓事上記載郭氏家族的姓名，的確相當凸顯海內外親族間的關係。

對親族鄉里關係的重視，最明顯的是反映在公司的人事政策上。永安集團的高層主要由郭氏家族所組成，遇有不熟悉的領域，他們會雇用有經驗的人先行辦理業務，同時培養郭家人準備接班。以永安紗廠為例，郭氏兄弟所長者為商業貿易，對工業生產毫無經驗，因此開辦紗廠時，勢必需要倚賴「外人」的專長，因此起用廣東台山籍的駱乾伯為總工程師，負責生產流程及工廠管理。駱氏擁有英國曼徹斯特大學(University of Manchester)工科及美國紐畢德佛紡織學院(New Bedford Textile School)的學位，又曾任申新二廠工程師，學識經歷均屬上乘。起初郭樂給予駱氏相當大的職權，得以任免職員，駱氏在紗廠裡開始建立「班底」，以鞏固自己的地位。此舉令郭樂對他時存戒心，惟恐大權旁落「外人」之手，一方面經常派遣稽查員「督察」，另一方面積極培養子姪輩，派送郭葵之子郭棣活及郭棣超，分別留學美國紐畢德佛學院及英國曼徹斯特大學（即駱乾伯畢業的學校），學習紡織工程，以便將來接管紗廠。[43]此外，

---

42 〈香山竹秀園同人倡議施濟同村貧老孤寡捐欵芳名〉，《東華報》，1908 年 3 月 7 日，第 8 版。

43 永安紡織印染公司史料組編，《永安紡織印染公司》（北京：中華書局，1964），頁 55-57；譚仁杰，〈郭棣活和永安紡織公司〉，《廣東文史資料》，輯 56（1988 年 7 月），頁 161-162。

前述郭琳爽接任上海永安公司的經過，雖未發生像紗廠內的派系鬥爭，但郭樂處理高層人事的基本邏輯是一致的：他對永安集團的藍圖乃定位爲郭氏家族企業，並不十分信任專業經理人。

至於權力核心的外圍部份，郭樂亦傾向雇用同宗及同鄉，原因仍在於信任問題。特別對於高級職員，因爲他們握有較大的權力，甚至可以決定進貨種類、數量，以及對基層員工准假、考核，是業主藉以管理大多數基層職員的重要力量，因此他必須確定這些高級職員的忠誠度，親族鄉里關係便提供重要的基礎。而基層職缺，有時則被用來當作酬庸或順水人情的工具，因此也充斥不少廣東鄉親。根據當時熟悉永安公司運作的人士指出，直到 1936 年時，上海永安公司的職員中，大部份仍是廣東人。[44]

根據費孝通的「差序格局」理論，中國的關係網絡以家庭爲核心，依關係的親疏以同心圓的方式向外擴張，形成網狀的連結。準此，家族關係通常比同鄉關係更重要，而同縣的人又比同省的人更親密。[45]不過若從郭樂運用關係網絡的模式來看，「差序格局」的理論便顯得不夠周延：關係的親疏並不必然由血緣決定，有時地緣及業緣也扮演重要的角色——永安果欄即由一群粵籍同事所建立而成。此外，郭樂創辦事業的過程也說明「差序格局」只是決定關係網絡的因素之一，關係的「可得性」(availability)及「可靠性」(reliability)亦起了重要的作用。當郭樂無法仰賴兄弟來主持上海永安公司及永安紗廠時，他只好倚靠當時可取得的同鄉關係；而同樣是廣東同鄉，也並非所有人都能寄以重託。因此，關係網絡的界線並非固定不變，而是具有相當的變動性。

(二)郭琳爽對關係網絡的擴大

相較之下，第二代企業家郭琳爽則比郭樂少了許多鄉里親族的情感包袱，尤其是他與澳洲華僑社群的關係並不深，且父執輩的努力早已爲這龐大的企業集團奠定基礎，郭琳爽經營企業時，比郭樂開拓事業時有較強的確定感與穩定

---

44 郭官昌，〈上海永安公司之起源及營業現狀〉，《新商業季刊》，號 2（1936 年 2 月），頁 40。
45 費孝通，《鄉土中國》（香港：三聯書店，1991 [1947]），頁 25-33。

性，相形之下，鄉里親族關係的重要性便降低許多。這一點反映在郭琳爽對親族請託安插職位的不耐。1936 年，郭琳爽的八叔公曾介紹族人郭華昆到滬任職，郭琳爽雖勉強答應，但也略有抱怨地回覆其八叔公云：

> 郭華昆君，亦經晤及，委為安插位置事，查滬上市面零落，遠非昔比，即原有職員，業感過剩，職是欲謀一適宜職位，殊屬不易，惟既經長途〔跋〕涉，又重以諄囑，故勉著其在天韻樓，暫供一職，……嗣後尚希留意，尤勿令人遽行就道。[46]

十年之後，在另一封致其父、亦爲港公司監督郭泉的信，郭琳爽的語氣更爲不悅：

> 最近時有鄉人來滬公司求職，彼等不知目下情形，以為到滬之後，必有安插，其實上海市面漸趨不景，公司營業，當受影響，加以工潮發生之後，以前告假日久因而解職之人，雖經屢求復職，尚不獲許，足見新人更無從安置，紗廠處境與公司相同，不得不將此意函達，至祈告誡有意來滬之鄉親，在未得許可之前，萬勿輕於一試，否則隻身異地，無所棲依，情景至為危險。公司必視乎需要，方能用人，非比慈善機關之廣事收容也。[47]

在這兩封回覆長輩的信中，郭琳爽指出，公司以營利而非救濟鄉親爲目的，希望長輩們不要任意允諾親友職位。顯然郭氏親族干涉人事已使郭琳爽相當不滿。時人即曾批評永安公司「對於職員的任用，過於隨便，事前既未經過甄選之手續，事後又無特別的訓練，一經高級職員介紹的人，經理每因難於推辭，任意給以職位，不問其學識之有無，經驗之豐富與否，品行的良莠，盡行錄用，致有些職員趾高氣揚。」[48]這一則評論出版於 1936 年，是郭琳爽上任正司理三年之後，但從全文看來，作者所指的是永安公司用人的一般性趨勢，並非單單批評郭琳爽的政策。事實上，這段話更能說明新任司理深受人事請託

46 1936 年 9 月 15 日郭琳爽覆八叔公函，第 2259 號，上海市檔，檔號 Q225-3-21。
47 1946 年 7 月 16 日郭琳爽致郭泉函，上海市檔，檔號 Q225-3-24。
48 郭官昌，〈上海永安公司之起源及營業狀況（下）〉，《新商業季刊》，號 3（1936 年 5 月），頁 51。

的公司文化所困擾。

長輩干涉人事政策，除了對公司造成管理上的負擔外，事實上也對郭琳爽的權威形成潛在的威脅。郭琳爽出任永安公司正司理時，尚不滿四十歲。他上任的第一要務，除了熟悉公司運作外，便是在同事間建立威信。由長輩們介紹來的職員最容易憑藉關係，不服從年輕領導人的指揮，因此郭琳爽以經濟理性爲由，婉拒長輩的請託。

爲了革除盡行錄用親族鄉里的風氣，郭琳爽認爲，歸根結底的辦法是制定標準化的人事管理，特別在招募及教育訓練上實行改革措施。不過郭琳爽的新政並未完全脫離熟人引薦的模式：根據當時瞭解永安公司內部運作的報導人所言，「職員的雇用，多爲公司同人推薦，所推薦的人，非親即友，故公司多數錄用，間亦有自薦的人，親向公司訪問，此等人錄用的機會甚少。」[49]這類的引薦是第一道關卡，同人將推薦名單送到公司人事部門後，公司仍會安排面談，通過後才正式錄用。1930 年代公司所制定的《本公司雇用職員簡則》，分別對男女售貨員、練習生、巡捕、送貨員、廚役及侍役等職定出具體標準，其中規定應徵者的年齡、身高體重、外貌、健康狀況、學經歷等項目，同時考核其英語及算術能力。因此，儘管引薦是進永安的關鍵之一，面談及考核的成績也十分重要。

招募員工之後，永安公司便安排教育訓練課程。1936 年時，公司已設立英文夜學，「聘請良師，每晚放工後，擇其年在二十一歲以下的職員，分級教授，造就人才，夥友之得以成功者，後先相望。」[50]後來又計劃辦理晨夜校，每週上課三天，利用早晨上工前及晚上放工後各一小時半的時間，教授英文、中文與國語。課程目標方面，英文注重會話並熟記貨名，中文注重讀本作文，國語則重實習，使職員能以國語與顧客交談，並了解各類商業問題。課程分初、高兩級，規定兩個學期修業期滿。[51]顯然這已經不是臨時性的職工養成訓練，

49 郭官昌，〈上海永安公司之起源及營業現狀〉，《新商業季刊》，號 2，頁 40。

50 郭官昌，〈上海永安公司之起源及營業現狀〉，《新商業季刊》，號 2，頁 39。

51 〈重辦晨夜校計畫〉，上海市檔，檔號 Q225-2-44。該件日期不詳，但應在 1930 年代之後。

而是計畫性的職業教育。有趣的是，這些課程納入公司「業餘部」的組織中，而非人事管理的一部份，似乎仍把教育訓練視爲職工的「休閒活動」，目的在幫助職工建立有效利用時間的習慣，並提高工作效能。葉文心研究 1930 年代上海中國銀行職員生活時指出，銀行鼓勵職員業餘上夜校、聽演講、參加讀書會等活動，目的在於能使職員有更高的效能。在這種情況下，公司對員工的控制，從上班時間延伸至業餘時間，目的是希望員工不要將業餘時間浪費在無謂的宴樂上，由此造就出合於現代精神的青年。[52]從辦理課程的形式來看，永安公司與中國銀行的作法如出一轍：公司對這些課程的性質，仍界定在休閒活動，並非視爲公司重要的人事投資。

除了定期的課程之外，永安公司也印行許多書籍及小冊子作爲訓練材料。例如永安公司印發給職工的服務規章，條目很多，對於職員的工作職責及應有的態度作了明確的規定。[53]這不僅是一套管理辦法，對職工而言，也是一種教育訓練的材料。永安公司分發給練習生的〈學生應守之規則〉中，除了強調練習生需要勤於職務、服從指揮、佩帶衿章等工作態度及制度上的要求外，也說明工作的流程與方法。[54]此外，人事科編印了《貨物銷售學》一書令職員閱讀，以增進其學識。[55]永安公司於 1939 年起還發行《永安月刊》，這原是公司效仿歐西先進國家大商場的作法，自創刊物以開廣商品銷路。不過除了廣告外，也旁及商場消息及其它常識，包括職員的修養、店員的藝術等文章。[56]1939 年 10 月公司又發行《現代百貨商店中英文貨名撮要》，搜羅各類貨名，供職員瞭解市情之用。[57]

郭琳爽以制度化的方法招募及訓練員工，一方面與他本身受過學院式的高

---

52 Wen-hsin Yeh, "Corporate Space, Communal Time: Everyday Life in Shanghai's Bank of China," *American Historical Review* 100:1 (February 1995), pp. 101, 106, 111.

53 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 93。

54 〈學生應守之規則〉（1941 年 9 月 1 日訂），上海市檔，檔號 Q225-2-47。

55 1941 年 11 月 4 日上海永安公司覆先施公司歐炳光函，上海市檔，檔號 Q225-3-23。

56 〈發行「永安」半月刊計劃〉，上海市檔，檔號 Q225-2-47。原訂計畫是發行半月刊，但評估之後，改爲月刊。此刊自 1939 年 5 月起發行長達十年，至 1949 年 3 月才停刊。

57 《永安月刊》，期 6（1939 年 10 月），廣告。

等教育有關；另一方面，他開始執掌公司的 1930 年代，也是商業知識變化快速的時期。西方「科學管理」的概念最早由實業家穆藕初(1876-1943)於 1914 年引進中國，希望以客觀合理的方法，取代過去主觀因襲的管理模式，內容包括時間研究、動作研究、制定工作標準、簡化及標準化工作流程，並運用成本會計制度、計件工資制度、獎金制度等工具，以提高勞動生產率。不過這套理論開始受到重視且在學界廣泛討論，則是 1920 年代以後的事。重要的商學期刊如《商業月報》、《總商會月報》等，陸續介紹歐美及日本的人事管理，其中李雲良的〈新式職工管理術〉的系列文章，詳細討論選擇、管理、教育、待遇職工的各種方策。李氏極爲強調以清楚的條目規範職工的權利義務及職責範圍，並建議經理人員使用格式化表單，記錄職工的表現以協助管理，例如，在選擇職工時，他提供「職務分析表」、「需人通知單」、「報名書」、「檢查體格記錄」等，使經理對應徵人員有清楚而系統的認識。[58]這些新知也開始影響部份大型企業的管理運作，如 1924 年起，榮家企業的申新三廠根據科學管理原則，進行企業體制的改革；上海的康元製罐廠亦於 1927 年開始實施科學管理。[59]在此氛圍之下，郭琳爽開始將科學管理的原則應用於企業經營，這也是郭琳爽試圖以西方新知改革中國歷來招募訓練方法的事例。

值得一提的是，郭琳爽人事改革的範圍以低階層職員爲主，這是因爲他們通常任職年數短，尙未能在公司內累積足夠的人事關係爲他們撐腰，使郭琳爽比較能按自己的想法實施新法。至於高級職員，由於他們追隨老東家多年，資歷往往比郭琳爽還久，使郭琳爽很難擺出領導的權威進行改革。例如，1937 年，郭琳爽原打算撤換部長李炯堂，但後來因爲郭的岳父杜澤文爲李說項，希望郭琳爽念在李、杜兩人多年的交情，以及李服務滬公司十數年的情面上，令李炯堂保有原職位，「免失感情」。郭琳爽終於因難以拒絕岳父大人的請求，

---

58 李雲良，〈選擇職工方策──新式職工管理術之一〉，《總商會月報》，卷 6 號 8（1926 年 8 月），頁 1-10。

59 關於此時期企業進行科學管理的改造及政府的宣導，參見劉文賓，《近代中國企業管理思想與制度的演變(1860-1949)》（台北：國史館，2001），頁 84-99。

而擱置此椿人事案，[60]這顯示郭琳爽的新人事政策仍然有其限制。

乍看之下，新一代的企業家似乎較具韋伯所謂的「經濟理性」，希望能排除私人關係於公司經營之外。不過事實上，郭琳爽自己也屢次介紹朋友至港公司工作，[61]換言之，兩代企業家均處於親友請託安插職位的企業文化氛圍之中。他們並非無視於安插親友職位的問題，郭泉在他的營商經驗談中也提到，「任用職員，應以人材為標準，不可存有絲毫私心」，[62]但這往往只是一種理想，當提攜親族成為社會期望時，再理性的企業家也很難自外於這種企業文化。[63]因此，郭琳爽雖然試圖在人事任用有一番新作為，其成效恐怕仍然有限，永安公司的人事請託文化並沒有根本上的變化。

除了人事管理的策略，企業捐款形式的變化，也可看出永安公司逐步擴大社會網絡，而不僅限於廣東鄉親的連繫。永安公司並不吝於參與公益捐款活動，但這些活動具高度選擇性。大致而言，永安對廣東同鄉組織較有興趣。上文提及，郭樂曾號召旅澳郭氏家族捐款，在家鄉成立學堂並救濟貧弱，且皆以個人名義捐款，主要強調個人與家鄉的情感紐帶。郭琳爽的捐助對象則擴及其它上海慈善團體，例如 1939 年 4 月，上海為慶祝第八屆兒童節，向各商家勸募物品及款項，永安公司捐助 61 包糖果餅乾，以響應這項活動。[64]在形式上，這些公益活動有明顯的商業色彩，賑災活動成為一種展示企業文化的空間，同時也將商業利益包裝在其中。郭琳爽本身十分熱愛粵劇，在公司裡成立永安樂社，作為同人的業餘活動。1939 年，「上海難民救濟協會」和「廣東旅滬同鄉救濟兩廣難民會」向永安公司勸募經費，永安樂社便以義演之名，演出 6 場的籌賑戲，募得 3 萬多元。1940 年又應「上海救濟中山難民會」之請，演

---

60 李烱堂被免職的理由不甚清楚，根據杜澤文的說法，可能因為李在職位上犯下錯誤所致。1936 年 12 月 22 日杜澤文致郭琳爽函，上海市檔，Q225-3-39。

61 1937 年 11 月 25 日郭琳爽致郭琳弼函，上海市檔，檔號 Q225-3-21。

62 郭泉，《永安精神之發軔與長成》，頁 27。

63 郭泉自己也設法安插族人郭關海在滬公司工作，參見 1939 年 7 月 25 日郭琳爽致郭泉函，上海市檔，檔號 Q225-3-21。

64 1939 年 3 月 21 日上海第八屆慶祝兒童節籌備委員會致永安公司函，上海市檔，Q225-2-4。1939 年 4 月 4 日上海第八屆慶祝兒童節籌備委員會致永安公司收據，上海市檔，Q225-2-4。

出 8 場，募得 7 萬餘元。[65]

除了地方性團體外，永安公司也贊助基督教團體的公益活動。郭樂兄弟在澳洲時，因同事多篤信基督教，耳濡目染之下，亦對此新的信仰漸感興趣，其後許多郭氏家族的成員均改信基督教。[66]事實上，有些澳洲華僑也有類似的經驗，上海著名的四大公司（先施、永安、新新、大新），業者全都是旅澳的粵籍華僑，他們都在澳洲奮鬥一段時間後返國開創事業，他們都經營百貨業，也都在澳洲改信基督教。當然，信仰的轉變是個人的抉擇，但教會的確形成另一種社會網絡，對其會友提供協助。如新新公司的創辦人李敏周在雪梨時，即因密勒牧師(Rev. Allen Miller)的協助，學得一口正宗的牛津英語。[67]第一代移民的基督教經驗，通常對子女的信仰有較深的影響，郭琳爽在這樣的家庭信仰背景下成長，因此也就不難理解何以永安公司贊助基督教活動了。不過郭琳爽並非只贊助他本身所參加的教會，其它如基督教青年會與女青年會的活動，也常是他所支持的對象。[68]

郭琳爽所支持的公益性活動或基督教團體，並非單以廣東人為救助對象，顯然郭琳爽認為這是與本地社群建立關係的好機會，藉此活動，永安公司向上海社會大眾展現其人道關懷的企業文化與形象。另一方面，這些公開活動也有助於促銷公司商品。例如，1939 年 7 月，中國職業婦女俱樂部欲舉辦義賣會以救濟難民，特向永安公司募集物品，永安公司捐出自有品牌二號潤膚香皂 500 塊。[69]這種潤膚香皂是當時永安公司大力推銷的產品，捐出 500 塊在義賣會上銷售，不但博得仁愛的美名，又收得推銷商品之效。當然這並不是說郭琳爽刻意疏遠親族鄉里關係——粵幫的廣肇公所仍是永安公司最常支持的團體

---

65 君毅，〈永安近訊〉，《永安月刊》，期 1（1939 年 5 月）；陳起鵬，〈永安樂社與郭琳爽先生〉，《永安月刊》，期 13（1940 年 5 月）。

66 郭樂，《回憶錄》，頁 5。

67 黎志剛訪問、記錄，《李承基先生訪問紀錄》（台北：中央研究院近代史研究所，2000），頁 3。

68 永安公司也鼓勵員工參加青年會的活動。見 1940 年 5 月 18 日上海基督教青年會致上海永安公司函，上海市檔，Q225-3-20。

69 1939 年 6 月 20 日上海永安公司致上海中國職業婦女俱樂部永字第 388 號函，上海市檔，Q225-3-22。

之一——而是使上海永安公司能擴展其關係網絡以利其業務。

黎志剛在廣東中山人的研究中指出，同鄉關係是他們經營海外貿易最重要的資源之一，同鄉之間的競爭與合作，使其得以在上海百貨業獨佔鰲頭。甚至許多新的關係紐帶，如共同的基督教信仰也建立在原來的同鄉關係框架之上。[70]不過從本文的比較來看，同鄉關係對企業經營不完全是正面的效應，企業家也不盡然歡迎同鄉關係在企業中無限制地滲透。正如馮筱才對寧波商人的研究所言，同鄉情誼固然是企業開辦時的重要力量，但在追求經營效率及利潤的驅使下，同鄉關係不必然是商業成就的保證。[71]對郭琳爽而言，更制度化的人事政策及更廣闊的關係網絡，才能達成更高的營業績效。

家長式管理的作風

(一)郭樂的權威型家長式管理

除了善用關係網絡之外，郭氏企業的另一項特質是家長式管理。郭樂在兄弟間排行第二，由於大哥早逝，因此他儼然以長兄自居，不但以大家長身分擔任永安企業的總監督，甚至爲後嗣無人的大哥安排繼祧。[72]不過「家長式管理」指的不僅是企業家所扮演的角色，也包括對待員工的態度。關於這一點，郭樂本人留下的紀錄很少，我們僅能從郭泉的回憶錄一窺究竟。郭泉是郭樂的三弟，爲香港永安公司的首任正司理，後期與郭樂共同擔任永安集團的監督。儘管郭泉與郭樂分別治理港、滬公司，性格亦不甚相同，但他們在許多經管理念及策略上看法一致，兩人所抱持的管理哲學也相當類似。郭泉在總結一生的營

70 Lai, Chi-kong, "From Regional Division of Labor to Global Networks: Economic Activities of Chungshan Merchant Groups," paper presented in the International Symposium on Financial Change and Entrepreneurial Culture in Modern China, Institute of Modern History, Academia Sinica, Taipei, Taiwan, December 15-17, 2004.

71 馮筱才，〈鄉親、利潤與網絡：寧波商人與其同鄉組織，1911-1949〉，《中國經濟史研究》2003年第2期，頁71。

72 郭樂，《回憶錄》，頁6。

商經驗之後，羅列十項要點，其中六項乃關於經營公司的方法，四項爲個人品格的修養。這些不僅是郭泉留給子孫的訓示，也是對公司一切職員的期勉，其中主要內容是要求職員忠勤任事，禁絕所有賭博性投機事業，鼓勵儲蓄，並以和睦孝悌爲治家根本。論到職員與公司之間榮辱與共的關係，郭泉特別提到：

> 欲提高公司地位，先要提高職員人格，欲提高職員人格，須由各重要職員做起，此上行下效之理也。故為主要職員者，務必忠勤任事，戒絕不良嗜好，以勤慎樸厚治身，以謙和公正處眾，以身作則，潔身自愛，為眾人之表率。使全體職員，皆知勤慎厥職，愛惜公司名譽，絲毫不敢苟且，則公司之令譽，始能維持永久，而職員之榮耀，亦且隨之。[73]

這些對職工的道德勸說，以類似家訓的口吻表達，充分顯示郭泉乃以儒家倫理的父子情誼來認知勞資雙方的關係。新新公司的少東主李承基曾形容這種職工管理方式爲「帶著一種人情味」的管理法：

> 上海有四間百貨公司——永安、先施、新新和大新，都是澳洲華僑歸國創辦。而這些創辦人都是廣東中山縣四鄉的人。由於宗族、鄉里的關係，四大公司的幹部可以說非親即故，彼此都互相認識。他們初到上海人地生疏，言語不通，生活習慣不同，為了方便，他們都聚居在一起。例如虹口的公益坊，全部住戶都是廣東人，他們多是四大公司的職員和眷屬，守望相助，疾病相扶持，無異由許多小家庭無形中集合成為一大家庭。
>
> 公司的首長就等於家長，連稱呼也是一樣。例如：我父親（李敏周）排第七，凡是廣東職員都叫他「七叔」，叫我母親「七叔母」，充滿親切之感。稱呼他為「總經理」或老闆的職員，不用說，不是上海人，便是外省人。[74]

---

73 郭泉，《永安精神之發軔與長成》，頁 27。

74 黎志剛訪問、紀錄，《李承基先生訪問紀錄》（台北：中央研究院近代史研究所，2000），頁 119。

我們並不清楚永安公司內是否存在這種擬似親屬的稱謂，但家長式管理的確加強員工對公司的向心力，對原有的同鄉關係形成更緊密的連結。

這種家長式管理的意識形態在政策面上的反映，可以從公司分紅制度看出。永安公司的職工分為受職股東及一般職工，前者多屬於公司內高級職員，如管理、部長等，他們不但薪水較高，也佔有公司股份，因此公司年終分紅時，他們可以額外得到一份收入。花紅的多少乃依據當年度公司利潤總額決定，從 1918 到 1931 年間，花紅佔利潤比例約在 9-16%。[75]花紅與獎金在管理上的意義並不相同，獎金是公司為激勵員工提升業績、根據個別員工的營業額所決定，因此發給獎金是對員工本身工作績效的肯定。花紅則是根據公司整體利潤決定，如果公司賺錢，受職股東便得到好處，換言之，花紅制度是將公司與職員的利害關係連繫在一起的重要機制。[76]值得注意的是，上海永安公司直到 1927 年以後，才將花紅制度推行至一般職工，在這之前，絕大多數的職工在每年陰曆 12 月 24 日時可以領到一筆「年賞」，金額大小並沒有客觀的標準，由公司監督自行決定，多則 2、30 元，少則 10 元以下。公司將每份錢裝在白信封裡，在封面上用紅筆寫著職工姓名和「年賞 XX 元」的字樣，透過這樣的儀式，加強公司對職工「恩賞」的意涵。[77]1927 年初，共產黨滲透進永安公司成立黨支部，並組織工會。在成立大會上，職工代表提出加薪、改良待遇等要求，其中一項便要求資方每年撥出 12,000 元作為職工獎勵金，每屆年終按各職員每年實得薪水總數比例分配。[78]此後上海永安取消年賞，並允許一般職工按工資比例分配花紅。

家長式管理在公司所產生的重要效應之一，即減少勞資衝突。事實上，永

75 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 65，表 12。文中的數字乃筆者自己的計算。

76 關於資本家以花紅制度行使家長式管理的概念性討論，見 Bob Morris and Jim Smyth, "Paternalism as an Employer Strategy, 1800-1960," in Jill Rubery and Frank Wilkinson, eds., *Employer Strategy and the Labour Market* (Oxford: Oxford University Press, 1994), pp. 216-217.

77 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 105。

78 關於 1927 年永安職工運動的經過，見《申報》，1927 年 1 月 17 日、1 月 25 日。

安公司的確因爲家長式管理的企業文化，使勞資關係相對穩定。從 1927 到 1949 年間，永安公司發生過 6 次職工抗議事件，5 次發生於抗戰勝利後生活費飛漲之時，在這之前，勞資關係呈現相對平和的狀態。[79]儘管 1930 年代上海工運的消沉，主要由於國民政府在上海的嚴密控制，不過上海永安公司所建立的家長式企業文化，扮演著勞資關係潤滑劑的角色，也是永安較少發生工運的因素之一。

以上所談，著重在家長式管理中較「仁慈」(benevolent)的一面，事實上，郭樂的管理風格也凸顯了「權威」(authoritarian)的一面。上海永安公司員工對郭樂的印象是「鉅細靡遺、要求嚴格」，他們還給郭樂起了個綽號叫「郎中」，意思是挑毛病的人。[80]他很少坐在辦公室裡，經常在商場巡視，檢查督促營業員對顧客的態度、商場的佈置及商品的售價。永安公司的附屬企業大東旅社落成之後，他就住在旅社內，方便他隨時查看。[81]不過也有職工回憶，郭樂常以較迂迴的方式指正職員。例如他看到櫃台地板髒了，他並不直接命令員工掃地，而是告訴管理「我在這裡丟了一塊錢」，管理聽到老板丟錢，就發動職員掃地找錢，結果垃圾都掃出來，他的目的就達到了。又有一次他發現玻璃窗不乾淨，他就問管理是否看見對面公司有「天下太平」幾個字，管理看不清，就拼命擦玻璃，這樣玻璃就擦乾淨了。[82]

此外，郭樂與員工保持相當距離。從檔案資料看來，郭樂與員工之間鮮少有信件往來，兩者間最重要的溝通渠道是每週各一次的管理會議及部長會議，基層員工並沒有許多發言的空間。郭樂在這些幹部會議上，也表現較強勢的領導作風。部長會議的目的在匯報各部門的營業情況，部長所提的問題通常並不

79 這六次職工運動分別發生於 1939、1945（二次）、1946（二次）、1947 各年。見《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 193-198、224-233。孫貞梁，〈慶祝抗戰勝利，開展新的鬥爭〉，中共上海市委黨史資料徵集委員會編，《上海百貨業職工運動史料》（出版地及出版者不詳，1986），頁 92。

80 1979 年 2 月 28 日上海永安公司老職工支商書談話紀錄。本文所引用 1979 年永安職工的談話紀錄均爲徐鼎新教授提供，謹誌謝忱。

81 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 87。

82 1979 年 2 月 28 日上海永安公司老職工梁藻葵談話紀錄。

在會議上討論，而是呈報至管理會議；待管理會議作出結論，再由郭樂向部長宣布，由各部長執行。管理會議雖然有權對重大問題提出討論，但所有的決定仍需郭樂作最後裁示。[83]至於工作之外，郭樂甚少參與員工的活動，每年只在元旦盤點貨品後，才在公司與員工聚餐。[84]因此，在郭樂時代，永安公司呈現的是較爲威權式的企業文化。

(二)郭琳爽的開明型家長式管理

以郭琳爽受過新式教育的背景，可能會讓人以爲在他主政時期，永安「家長式管理」的程度比郭樂、郭泉要低，但若觀察這段時期永安公司的福利措施，及他與員工之間的相處，則會發現郭琳爽以永安大家長的身分自居，對員工的照顧程度，比起郭樂時代有過之而無不及。公司對員工的工作報酬有薪資、獎金與福利，三者在管理上的意義雖有重疊但並不完全相同，薪資是公司支付給職員的工作報酬，當職員爲公司賺取更多的收益時，公司相應以較高的薪資及獎金加以報償，因此職位的高低種類直接影響到員工所得的薪資及獎金。福利是公司全員均可共享的待遇，雖然有些措施也會因職位而異，但福利的主要意義在照顧員工的需要，而非獎勵個人表現，因此公司的福利政策比薪資制度更能反映出企業文化及資方對員工的態度。郭琳爽上任後，開始推動多項的員工福利，包括提供宿舍、同人互助會及員工保險等。事實上，某些福利措施如員工宿舍並非郭琳爽的創舉，早在 1920 年代前期，永安公司已提供宿舍，但宿舍條件可能不甚理想，以致在 1927 年永安職工會的罷工宣言中，形容永安員工宿舍之狹小，像「白鴿籠」、「輪船之統艙、監獄之囚床」，進而要求公司改良待遇，並希望由職工自行組織委員會管理宿舍。[85]不過，這項要求並未載入勞資的協議內容中，因此永安公司是否對宿舍問題作出讓步，不得而知。郭琳爽對宿舍管理顯然人性許多，不但爲宿舍安裝自來水、電話等現代設備，[86]

---

83 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 87。

84 1979 年 3 月 1 日上海永安公司老職工梁藻葵談話紀錄。

85 〈永安公司職工昨日罷工〉，《申報》1927 年 1 月 17 日，第 9 版。

86 不過永安公司也訂出每戶用水量的限制。1944 年 11 月 30 日上海永安有限公司致高澤民先生

甚至允許職員購買宿舍。1938 年，郭琳爽曾致函郭樂表示，「本公司職員，為數頗眾，對此〔住屋〕問題，多數無從解決，惟家室不安，影響精神甚大，欲求其全力盡瘁職務，自非易事，此職所以欲為職員謀安居樂業，亦即欲為公司謀人盡其力之道也……擬由本公司購進〔土地〕，建築住宅，專供本公司職員租賃及分幢認購。」並建議購買法租界的 8 畝餘土地蓋作宿舍。[87]宿舍空間應不至太過狹小，以致部份員工尚有多餘空間可以分租給人，因而引起與公司間的租賃糾紛。[88]1938 年所成立的同人互助會是救濟性質的組織，如遇職員不幸身故，由該會按全公司人員一個月的薪金提撥百分之一，交死者家屬以資善後。1939 年後，公司為職員投保團體儲蓄保險，保費由公司負擔三分之二，本人負擔三分之一，期滿領回保額；若職員不幸身亡，則照保額賠付；若中途離職，亦可領回本人所供之保費。[89]

當然，這些宿舍及保險不只是造福員工的措施，也對公司有直接好處。永安公司向來偏好房地產投資，在法租界購買地產，不但得交通之便，在抗戰時期又是相對安全而穩固的投資。而員工保險，則為其聯號企業永安人壽保險增加業績。事實上，有些員工也抱怨保費過高，在百物騰貴的戰時，靠薪水度日的職工們多半已面臨寅吃卯糧、入不敷出的窘境，因而希望將公司代付的保費設為同人福利基金，俾濟婚喪疾病燃眉急者，以減少員工負擔。[90]

除了保險外，永安公司也提供職工醫療補助，病假在一個月內者，不扣工資，且醫藥費由公司負擔。[91]此項福利尚可及於同住的眷屬。[92]永安公司的醫

函，上海市檔，Q225-2-6。關於申請電話，見 1948 年 8 月 10 日上海永安公司致交通部上海電局局長永字第 1679 號函，上海市檔，Q225-3-27。

87 1938 年 8 月 4 日郭琳爽致郭樂第 151 號函，上海市檔，Q225-3-22。

88 1940 年 7 月 16 日李崇義致永樂新邨管理委員會函，上海市檔，Q225-2-6。

89 〈創辦同人互助會啓事〉，上海市檔，Q225-2-44；〈團體儲蓄保壽〉，上海市檔，Q225-2-68。

90 員工致郭琳爽函，未誌日期，上海市檔，Q225-2-44。

91 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 107。

92 不過，我們並不清楚有多少職員的家屬可以享受這樣的福利，是否只限於高級職員，但檔案中所見的例子，是永安公司介紹一名女職員的母親赴廣東醫院治療。以女職員在永安公司通常職位不高的情形來看，家屬醫療補助似乎也及於清貧的基層職員。這個案例是普遍或是特殊狀況，則不得而知。關於這個案例，見永安公司致廣東醫院第 2710 號函，上海市檔，檔號 Q225-3-21。

療補助措施始於 1927 年職工運動之後，是職員向資方所爭取來的福利，顯然早期公司並未建立這項制度。到了 1936 年，請病假人數達 413 名，佔全體職工人數（907 名）46%，公司共支出 12,527 元的醫藥費及 3,374 元的病假薪金，平均每名患者分配到的醫療補助為 30 元左右。[93]根據上海市社會局所做的調查，1929 至 1930 年上海工人家庭的生活費中，醫療費用每年只有 6 元，[94]可見永安公司職員所獲得的醫療品質，遠高於當時一般工人水準。

郭琳爽與員工的關係還表現在他對員工業餘活動的支持。例如，公司招待員工遊黃浦江，並免費供應點心；又包下當時上海第一家冷氣開放的戲院，給職工看電影。[95]公司也設有業餘部，負責員工閑暇活動之安排，其中最著名的是郭琳爽所創辦的永安樂社，經常為各項公益活動義演籌款，規模及表演水準均不亞於專業劇團。尚有足球籃球等體育活動，員工利用星期日練習，間亦與同好者作友誼比賽。[96]1938 年，還成立了永安同人圖書室，不到一年的時間，已有千餘冊的藏書，每天平均有 20 多人的讀者，每天出借書籍約 2、30 冊左右。[97]

Bob Morris 與 Jim Smyth 研究十九、二十世紀的英國企業文化，發現「家長式管理」是企業家的一種策略，企圖以非現金的福利來抑止過高的員工流動率，藉以提升公司人事的穩定性，使有經驗、有技術的員工，在非工資誘因下願意留在原來公司工作。而其中在住房短缺的城市中，宿舍的提供更可降低員

93 〈民國念五年度職員患病人數分類表〉，上海市檔，檔號 Q225-2-44。

94 陳達，〈上海工人的生活費(1929-1948)〉，《教學與研究》(1957 年 5 月)，頁 41-42；陳達，〈上海工人的工資與實在收入(1930-1946)〉，《教學與研究》(1957 年 4 月)，頁 42。值得注意的是，1930 年代上海歷經戰亂及華中地區水災，1936 年的醫療費用可能比 1930 年高。但永安公司的每人醫療費用仍遠於一般工人。

95 1979 年 3 月 2 日永安公司職員馬玉葆談話紀錄。

96 郭官昌，〈上海永安公司之起源及營業現狀〉，《新商業季刊》，號 2，頁 39。

97 永安圖書室組長致郭琳爽報告，上海永安公司檔案，檔號 Q225-2-44。另有資料表示每天借閱書籍有七、八十人，有時多達一百多人，顯然圖書館對職工有相當程度的影響。見張子英、顧玉蘭，〈抗戰初期的救亡活動〉，收入中共上海市黨史資料徵集委員會主編，《上海百貨業職工運動史料》，頁 37。

工跳槽的意願，進而減少資方在勞動市場的競爭風險。[98]不過，這並不意味著企業主對職員沒有真正的照顧。從員工對郭琳爽的印象看來，他似乎比郭樂更積極與員工維持親密的關係，他不但支持公司內各項員工業餘聯誼活動，還擔任永安樂社的名譽社長，與社員同台演出，籌募賑災款項。時人曾經對郭琳爽有一段生動的描述：

> 他對戲劇，無疑地是適合於扮演多種角色，且能體味劇中人的身份來盡量發揮……但他本人卻認為扮演豪俠和義士這一流的角色最為得意，劇情也以英勇豪爽、大義孤忠這一類最合他的個性，這固然是一如其人的風格，可是他在辦公室裡，卻是一位莊重而富有毅力、精明果斷的青年，他的姓名裡，最切合他個性的是一個豪爽的爽字，他在後台裡一些沒有等級觀念，一面化粧，一面還在談笑，或者指導著各演員和各部門的工作。[99]

此外，上海永安公司的老職工也回憶道，每逢春節時，郭琳爽會請員工到他家裡吃飯、賭錢，如果贏了，就把錢還給員工，自己輸了就算了。[100]

郭琳爽與員工的頻繁互動，也可以從他與員工間信件往來看出來。在現存的公司檔案中，有數十封員工寫給郭琳爽的信，內容包括：要求加薪、提高補貼、修繕宿舍等員工切身的福利問題，其中不乏是最底層的練習生向總經理的懇求，[101]甚至有未具名的職員寫信向郭琳爽打同事的小報告。[102]雖然檔案資料並未言明郭琳爽如何處理這些問題，但很明顯地，對基層員工而言，他比郭樂更可親近。此外，遲至 1930 年代後期起，例行的部長及管理會議合爲而一，稱爲「高級職員會議」。減少開會次數，自然可以減少時間及行政成本的支出，

---

98 Bob Morris and Jim Smyth, "Paternalism as an Employer Strategy, 1800-1960," pp. 196-225.

99 陳起鵬，〈永安樂社與郭琳爽先生〉，《永安月刊》，期 13（1940 年 5 月）。

100 1979 年 2 月 26 日上海永安公司老職工郭瓊談話紀錄。

101 例如，一名疋頭部的練習生寫信要求發給米貼，見 1943 年 11 月 6 日疋頭部練習生張松永致永安公司函，上海市檔，檔號 Q225-2-50。

102 未具名職員致郭琳爽函，未誌日期，上海永安公司檔案，檔號 Q225-2-50。

也省卻總經理的精神。[103]不過，這也使得部長開始有機會參與決策過程，部長的意見也許不一定都很有份量，但這與過去他們只能按照總經理指示行事的情形相比，郭琳爽的管理風格的確較爲開放，而公司也呈現相對「民主」的文化。

1930 年代後期的加薪事件，也凸顯出郭琳爽對員工生活艱難的諒解。上海永安公司向以工資高著稱。根據財政部駐滬調查貨價處的資料，1920 年到 1925 年上海各商號「經理薪水普通 30 至 50 元，跑街帳席 20 至 30 元，少則 5、6 元。」[104]然而 1925 年上海永安公司的管理平均月薪爲 135 元，賬房間職員 63 元，一般店職員 22 元。[105]顯然永安公司的待遇比一般同業要優渥，而高級職員的薪給更比小商號的經理高出數倍。同時，永安公司一般也都根據物價上漲情況，每年調升各級工資，以安定員工生活。然而 1930 年代起，中國經濟衰退，永安公司營業額亦呈現下滑趨勢。1920 年代公司營業額一路攀升，由 1920 年的 530 萬元增至 1930 年的 1,162 萬元，利潤率也由 14.5%提高至 21.3%。但 1932 年起，營業額便呈現萎縮現象，到 1937 年營業額僅達 842 萬元，利潤率更降爲 7.8%。[106]因此公司開始減少加薪幅度，甚至在 1934 年宣布，對所有職員一律停止加薪。[107]不過在經濟蕭條之際，也正是職員生活困難之時，更需要公司根據物價水準調整工資，以維持生活。1938 年 10 月，郭琳爽宣布各級職員加薪一成的消息，已離滬返港的郭樂，對此一決定頗不以爲然地表示：

> 竊以邇來時局嚴重，對於商場不無影響，正宜縮短皮費以期渡此難關。至各職員之困難，固所深知，然亦無可如何。若在此時加薪，本非所宜。而連年股息低微，各股友已多煩言。本公司對於各職員雖應維護，

---

[103] 1939 年以後的高級職員會議，參加人數少則 50 餘人，多可達 90 餘人，雖然可能只有少數人曾在會議上發言，但所有參與的高級職員，包括管理與部長，皆有機會目睹決策的形成。這些紀錄均收入上海永安公司檔案，檔號 Q225-2-33。

[104] 潘忠甲編，《上海市場》（上海：商務印書館，1925），頁 40。轉引自上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 97。

[105] 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 97。

[106] 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 22、65、123、163、176、179、205、222。

[107] 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 187。

但對股友方面，亦應為之設想。倘將來年終總結溢利低微，而各職員薪金反增加，誠恐股友不滿，此應注意者也。[108]

郭樂的嚴詞顯然並未影響郭琳爽的決定，面對節節上升的生活指數，郭琳爽一再地提高員工補助費。到 1940 年 5 月爲止，永安公司已三次調漲員工的生活補助費，且其辦法非齊頭式的平等，而是以救濟低薪資的員工爲優先考慮。例如，第三次的補助辦法爲薪金百元以下者增加二成，百元以上者增加一成半，並辦理平糶，使員工以平價購買生活必需品。在郭琳爽的觀念裡，職員生活安定，才能盡力爲公司服務，使公司營業進步。[109]

研究中國企業管理的學者指出，中國家族企業管理者多半屬於「家長式管理」的風格。這種管理風格的形成，主要是家族內父子關係的延伸。傳統社會中「個人」的價值必須在家族的脈絡下才有意義，家族成員必須對「家長」此一核心角色表示忠誠，家長則須爲家族成員提供適切的保護。換言之，家長式管理即爲紀律與仁慈的結合。[110]從這個角度來看，郭琳爽似乎比郭樂更明顯地視員工爲「永安家庭」的一分子：儘管郭樂招募員工依賴種種關係網絡，目的即是希望員工能更敬業，更效忠公司，但他所提供的保障員工措施卻相對較少；而郭琳爽同樣要求員工對公司忠誠，他相應地也善盡保護之職。

企業定位與認同

作爲一華僑企業，永安公司所表現的是一種「追求新奇」的特質，這一點與郭氏兄弟在澳洲所受的刺激不無相關。郭樂在《回憶錄》中把這種經驗描寫得相當仔細：

---

108 1938 年 10 月 26 日郭樂致郭琳爽函，上海市檔，檔號 Q225-2-50。

109 1940 年 5 月 14 日郭琳爽致郭泉先生第 276 號函，上海市檔，檔號 Q225-2-50。

110 關於中國家族企業管理風格的形成，參閱 S. G. Redding, *The Spirit of Chinese Capitalism* (New York: Walter de Gruyter, 1990), pp. 127-135; Richard Whitley, *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies* (London: Sage Publishing, 1992), pp. 76-81; Siu-lun Wong, *Emigrant Entrepreneurs: Shanghai Industrialists in Hong Kong* (Hong Kong: Oxford University Press, 1988), pp. 134-136.

余旅居雪梨十有餘載，覺歐美貨物新奇，種類繁多，而外人之經營技術亦殊有研究。反觀我國當時工業固未萌芽，則商業一途，亦祇小販方式，默守陳法，孜孜然博蠅利而自足，既無規模組織，更茫然於商戰之形勢。余思我國欲於外人經濟侵略之危機中而謀自救，非將外國商業藝術介紹於祖國以提高國人對商業之認識，急起直追不可。[111]

郭泉也有類似的感嘆：

清末對外通商，及華僑出洋謀生，始知外國商業組織經營之法，歸而效之，遂有公司企業。今後為求進步，更非盡量吸收外國之商業先進經驗不可。[112]

當時令他們印象最深的便是澳洲最大的「安東尼・何頓父子公司」(Anthony Hordern & Sons)，該公司創立於 1832 年，最初只是一間小型服裝店，到了 1876 年已成爲澳洲最大的百貨公司，佔地 4 畝、樓高 5 層，出售衣著、食品、傢俱、雜貨等。[113]郭樂欲介紹歐美最新商業藝術以救中國的志向，便是他開設百貨公司的動機之一，因此販售歐美新商品、運用歐美商業技術成爲永安公司的標記。

如此一來，公司便必須把顧客群定位在城市中崇尚新奇舶來商品的中上階層，他們不但有足夠的消費能力，也樂於嘗試新產品。當時永安公司便標榜「凡是名牌商品，只要顧客叫得出，在公司裡幾乎都可以買得到。」[114]爲了維持「商品新穎」的形象，永安公司必須透過多重管道進貨，甚至取得獨家代理權，才能保持顧客對公司商品的新鮮感。因此除了向洋行及批發商訂貨外，永安也常向外國旅行推銷員購貨，甚至派人到歐美各國考察採購商品。[115]對於陳舊貨色，公司通常趁減價出售清倉，以免積壓資金。[116]同時，在「經營環球百貨」

[111] 郭樂，《回憶錄》，頁 6-7。

[112] 郭泉，《永安精神之發軔與長成》，頁 25。

[113] 李承基，〈安東尼・何頓父子公司 Anthony Hordern & Sons——雪梨首間百貨公司興衰史〉，未刊稿。筆者感謝李承基先生惠示稿件。

[114] 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 24。

[115] 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 35-36。

[116] 郭泉，《永安精神之發軔與長成》，頁 28。

的旗幟下，永安公司也定下以銷售洋貨爲主的政策，直到 1931 年以前，公司內進口貨與國貨的比重約三比一，且國貨也以土特產爲主，很少販售國產工業製品。[117]

除了商品新，永安也以新方式販售商品。例如，爲方便顧客購物，永安公司發行「折子」，顧客購物時毋須立即付現，只需在折子上記賬，定期結清貨款。折子不單是賒購商品的紀錄，更具有身分地位的象徵意義，因此吸引許多上層社會人士爭相開戶。[118]又爲方便顧客送禮，永安也發行「禮券」，使接受禮券的人可以到永安公司自行選擇喜歡的物品。事實上，顧客購買禮券等於預付貨款，也就是公司可以無息預支資金；同時可以擴大所接觸的顧客群，也使營業員有機會向他們推銷其它產品，因此發行禮券不但爲顧客提供方便，也是促進公司營業的方法之一。[119]

有趣的是，郭琳爽主政下的永安公司，「洋化」的程度反而比郭樂時代爲低。1930 年代起，國貨的比重開始增加，1934 至 1937 年間，國貨比例高達 60-65%。[120]尤有甚者，公司於 1934 年秋在四樓設置「國貨商場」，不過因營業不理想，不到半年便宣告結束。儘管如此，郭琳爽並未放棄推銷國貨的計畫。1933 年起，上海永安公司在原址右鄰，建築一幢 23 層的新廈，並向各國貨廠商徵求貨品，預計在永安新廈落成後，開闢國貨商場，定於 1937 年 9 月 1 日開幕。[121]不過上海八一三戰役爆發，迫使整個計畫延後。

郭琳爽將興趣轉向國貨，其實與永安公司內部乃至整個經濟環境有關。1929 至 1933 年的世界經濟大恐慌，對永安公司的營運造成相當的衝擊，市面不景氣，使公司銷貨額從 1931 年的 1,400 餘萬元，減少至 1937 年的 840 餘萬

117 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 23。

118 朱龍湛，〈率先引進僑資的郭樂〉，收入許滌新主編，《中國企業家列傳》（北京：經濟日報出版社，1988），第二冊，頁 211-212。

119 上海百貨公司、上海社會科學院經濟研究所、上海市工商行政管理局編著，《上海近代百貨商業史》，頁 136-137；上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 28-29。

120 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 136，表 38。

121 〈上海永安有限公司新擴充念三層大廈徵求國貨啓事〉，上海市檔，Q225-2-43。

元。[122]此外，永安銀業部和賬房間所吸收的存款也不斷減少，直接影響到公司的資金來源。永安公司自雪梨時代便兼營存款業務，港、滬公司仍延續此一作法。到永安公司開戶存款的主要是華僑或廣東人，對永安的服務有較大的信心。這樣的作法，讓永安可以較低的利息借得資本，這些存款也成爲永安企業主要的流動資金來源。1931 年，上海永安公司共吸收 1,200 多萬元，相當於當年度銷貨總額的 85%以上，可見銀業部在公司營運上扮演相當重要的角色。然而景氣低迷使存款大爲降低，而國民政府財政部在 1934 年 7 月 4 日公布的〈儲蓄銀行法〉，明文禁止商店兼營儲蓄業務，使永安公司資金的取得與運用有更大的限制。[123]在資金的壓力下，公司當局不得不將進貨政策做一番修正。進口洋貨固然是既定目標，但向國外訂貨，資金佔用的時間長，若能改行採購國貨，則可以加速商品流動，增加銷貨。而且國產工業品每月月初進貨，25 日才結算貨款，到下個月 5 日才付款，且可支付 10 至 25 天期票，這使公司在資金調度上可以獲得喘息的機會。[124]

除此之外，1930 年代以來的國貨運動，對永安公司也造成一定的影響。國貨運動是商戰觀念衍生的結果，希望透過推廣國貨銷售、保護國貨生產，以發展民族經濟。從消費者的角色來看，國貨運動則是透過對商品的選擇，表達民族自尊心，因此每當遇到中國受到外國不平等對待時，便有社運分子出來號召抵制外貨、購買國貨的運動。1931 年九一八事變後，一波抵制日貨的浪潮出現在全國各地，1931 年 9 月 22 日，上海市百貨業同業公司發出緊急通告，宣布對日本「經濟絕交」，對尚未清關的日貨進行退貨，成立檢查隊嚴格檢查日貨，並限定三日之內將所存日貨一律封存，嚴禁以日貨冒充國貨出售。[125]此後，上海市出現一連串愛用國貨運動，如上海市民提倡國貨會等團體倡議，將 1933 年定爲「國貨年」，1934 年爲「婦女國貨年」，1935 年爲「學生國貨年」

122 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 123，表 34。
123 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 124-125。
124 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 133。
125 〈上海市百貨商店業同業公會緊急通告〉，《申報》，1931 年 9 月 25 日，第 2 版。

等，透過演講、展覽會等形式宣導國貨。[126]儘管這些努力並未使進口洋貨的數字減少，[127]但這些喧騰一時的活動，的確提高了國貨在市場的可見度，特別當商店利用時裝表演推銷國貨時，國貨也開始參與這場定義「時尚」的競爭之中，國貨在消費文化中開始有了新的符號意義。[128]在這個過程中，對時尚最敏銳的百貨公司也有了轉型的必要性。在這個背景下，郭琳爽試圖把永安公司從經銷環球百貨的洋派作風，轉變成大力推銷國貨的愛國形象。

郭琳爽不僅在進貨及行銷策略上有所改變，他也較願意與本地企業建立較長期的合作關係。郭樂時代永安公司與供應商之間僅止於買賣關係，有時爲了符合顧客的個別需要，接受特別訂單，便向特約手工工場訂製，但公司並不介入製造商的經營。到了 1930 年代以後，永安公司不但對本地的合作廠家進行指導，如向國貨工廠提供新的洋貨式樣，供他們仿造，甚至對某些資金困難的工廠，給予資金調度的便利。依當時的商業慣例，貨款一月一結，付款時再支付 10 至 25 天期票。但若廠方急需現金周轉，只要事先商量，永安公司可在交貨後立即支付貨款，不過需扣除利息補貼。甚至爲了紓解裕華肥皂廠的資金困難，永安公司同意先將滯銷的「福祿壽」香皂全部收購，直到裕華資金周轉寬裕時，才又把這批香皂買回去。當時接受永安在技術及資金上協助的廠家，不下 10 家之多。[129]當然，郭琳爽的這些措施乃著眼於公司本身的利益，但也在過程中，使永安公司與本地廠商的關係愈趨密切。

公司涉入地方社會網絡的程度，其實與企業家的認同感有相當密切的關係。黃紹倫在 *Emigrant Entrepreneurs* 一書，將移民分爲四種類型：定居者、旅居者、逃難者、被俘者，與本文較相關的是前兩種類型。他認爲，定居者移

126 關於這些國貨年的活動內容，見潘君祥，《近代中國國貨運動研究》（上海：上海社會科學院出版社，1998），頁 36-37，315-329。

127 例如，在 1934 的婦女國貨年，進口化妝品總額創下歷史新高，這個消息一公布，婦女立刻成爲社會各界批評的對象。見張健、吳林吾，〈1934 年婦女國貨年〉，收入潘君祥編，《中國近代國貨運動》（北京：中國文史出版社，1996）。

128 Karl Gerth, *China Made: Consumer Culture and the Creation of the Nation* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2003), chapter 5.

129 上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 42-43，137-138。

民的目的是獲得新的身分，儘管他們可能利用舊有的社會關係來幫助身分的轉移，但他們都會試圖與移居地居民建立新的關係，以融入主流社會中。旅居者則將居留外地視爲暫時的狀態，他們的新住所只是工作和獲取經濟利益的地方，他們缺乏對主流社會的認同，並一直保持與家鄉的關係。[130]從這個定義來看郭樂與郭琳爽的一生，他們似乎分屬於旅居者與定居者的移民企業家。

郭樂的一生，用他自己的話說，是「東奔西走」的人生：他 18 歲離開故里到異國奮鬥，35 歲到香港開創事業，44 歲又到上海擴展公司業務，最後於 67 歲赴美，終老於三藩市，每一次的遷移都與永安公司的業務有關。對他而言，上海只是眾多事業點之一，他似乎並不把上海當作安身立命的居所。郭樂在上海的社交圈仍以旅滬廣東同鄉爲主，甚至以永安公司在上海百貨業的龍頭地位，竟然絕少參加與企業關係密切的上海總商會。這一方面因郭樂本身對政治不感興趣，故不願多加應酬；[131]另一方面，也可能與當時上海總商會由江浙籍人士把持有關。[132]郭琳爽的童年及青少年時期主要在香山及廣州度過，大學畢業後，在香港永安公司工作，33 歲奉派至上海永安公司，從此定居上海，直到去世，因此上海是郭琳爽的第二故鄉。郭樂與郭琳爽雖同爲移民的企業家，卻因獨特的上海經驗，以不同的方式經營永安公司，進而造就不同的企業文化。

在政治環境變動之時，企業家的去留抉擇更能反映出他們對某地的認同程度。在郭樂與郭琳爽掌舵永安公司時，分別遭遇過強大的政治壓力，因而萌生離開上海的想法。1930 年代雖由郭琳爽出任永安公司總經理，郭樂仍是整個永安集團的總監督，對所有聯號企業握有最後的決策權。1937 年八一三滬戰爆發，永安紗廠所屬的一、二、四廠被日軍佔領，所有機器、物料、成品及半

130 Siu-lun Wong, *Emigrant Entrepreneurs: Shanghai Industrialists in Hong Kong*, pp. 174-177.

131 〈郭氏家族的永安集團（上）〉，《經濟通訊》，卷 3 期 5（1948 年 2 月 7 日），頁 137；上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》，頁 130-132。

132 1912 年上海總商會的第一屆董事會成員中，90%屬江浙籍，此後江浙商人一直把持總商會。見徐鼎新、錢小明，《上海總商會史》（上海：上海社會科學院出版社，1991），頁 185-186、361-362。

成品慘遭掠奪，雖然戰前郭樂已將永安紗廠改向美國駐滬領事館註冊，成爲形式上的美資企業，但仍未能將被佔領的廠房物資收回。1938 年 3 月，日本軍部不斷要求與郭樂「合作」紗廠事業，郭樂派遣在日本出生、久在日本經商、當時擔任永安紗廠對日交際工作的郭日根爲代表。不料郭日根當場被日本軍部扣留，並命令郭樂親自前來談判。郭樂遷避法租界，最後出走香港。1939 年曾返滬短暫停留，不久即離滬赴美，從此再也不曾回到中國。[133]

郭琳爽則在 1940 年代末國共內戰時，面臨類似的衝擊。抗戰勝利後，國共鬥爭又浮出檯面，群眾運動不斷，使得亟欲恢復經濟秩序的商民，深感難以維持。甚至政府取締沿街攤販時，警察與小販發生衝突，小販憤而砸毀南京路商店的櫃窗玻璃，永安公司的櫥窗玻璃被破壞者幾及半數。身處這樣的政治經濟環境，郭琳爽對前途抱持觀望的態度。1947 年，郭琳爽給郭樂的一份報告中指出：

> 我國政府，正全力從事軍事行動，對於各處治安，無法處理，處處呈現軟弱無能之象。凡此〔情〕勢與社會情形，實足令人寒心。富有人士多已離滬他去，致金融日趨逃避，長此以往，留居者環境日非，貧困日甚，誠不堪設想。商業方面，則開支日漲夜大，捐稅既繁且重，而外貨則不能採辦，國貨廠商多感無力支持。購買力又異常軟弱，本公司處此情形之下，欲謀厚利，自不可能，惟有悉力撐持，以度此難關，等待國勢之轉泰耳。[134]

同年，另一封給郭樂的信中，郭琳爽甚至感嘆「本市殷富之人，多已遠避他去，循此以往，將無實業家企業家留滬矣。」[135]1948 年 10 月 28 日致郭泉的一封信中，郭琳爽也抱怨上海物資缺乏所造成的搶購風潮：「本公司早爲一般人搶購之對象，每日人山人海，半日之間，貨已購空，因是存貨日輕，難於補進，

[133] 關於永安紗廠與日本軍部交涉過程，見永安紡織印染公司史料組編，《永安紡織印染公司》，頁 238-243。
[134] 1947 年（日月不詳）郭琳爽致郭樂第 1408 號函，上海市檔，Q225-2-42。
[135] 1947 年 8 月 4 日郭琳爽致郭樂夫婦第 1446 號函，上海市檔，Q225-2-42。

商人至此，誠難乎為繼矣。」[136]不過，從這幾封信尚難判斷此時郭琳爽對去留的態度，一方面他感到大環境對公司營運極為不利，且許多滬上殷富商人紛紛走避。事實上，四大公司中的大新公司業主蔡昌，早在 1947 年時即決定將經營重心移至香港，逐漸移轉資金，到 1949 年時，上海大新公司已成為「既無資方又無資金的空殼子」，它也成為上海最早改為國營的百貨公司。[137]這些商界人士的出走，對郭琳爽應該是不小的衝擊。另一方面，郭琳爽總是在信中向長輩保證會勉力維持，靜待時局穩定。到了 1949 年 1 月，郭琳爽才不顧父親郭泉的催促，決定留下來維持上海永安公司。

郭琳爽決定留在上海的原因很複雜，一部份源於他對政治情勢的認識與判斷，一部份則基於企業及本身利益的考量。1949 年初，郭泉曾囑郭琳爽儘速返港，以策安全。郭琳爽在 1 月 22 日給父親的回信中則表示：

> 竊以數日前之形勢，確屬相當緊張，但自昨晚總統引退消息傳出後，局勢又已改觀，且呈急轉直下之勢，依一般而論，戰事似可暫行終止，故對於南返一節，目下亦可稍緩矣，俟將來事實需要時，自必即行返港，或俟時局平靖，亦當買棹返家，用圖良敘也，總之一切自知謹慎行止，請紓遠念。[138]

從這段敘述看來，郭琳爽似乎傾向留在上海，以致於會因一時的情勢轉變而改變計畫，延後返港時間。

他對局勢的判斷也與共產黨的策動有關。由於永安公司為百貨業的龍頭，若能勸服郭琳爽留在上海，有助於穩定人心，因此共產黨地下組織透過各種途徑向郭琳爽宣傳其方針政策。根據當時新新公司少東李承基的回憶，1946 年起，共產黨人潘漢年與郭琳爽過從甚密，在郭家住了兩年之久。最後潘說動郭琳爽留在上海與共產黨合作，並保證他身家財產的安全。不僅如此，郭琳爽還

---

[136] 1948 年 10 月 28 日郭琳爽致郭泉第 574 號函，上海市檔，Q225-2-42。

[137] 〈香山名人：蔡昌、馬應彪、郭樂〉，《南方都市報》，2004 年 6 月 24 日。引自 http://www.nanfangdaily.com.cn/southnews/tszk/nfdsb/zszz/200406240915.asp.

[138] 1949 年 1 月 22 日郭琳爽致郭泉、郭順第 582 號函，上海市檔，Q225-2-42。

協助潘漢年向其他企業家進行遊說，李承基便是對象之一。此外，當時共產黨領導的工會也組織工人發起「護產運動」，不准資方移轉公司資產，以保持公司原狀。[139]可見郭琳爽最後決定留在上海，的確與共產黨的動員有關。

此外，郭琳爽的決定也牽涉到他個人條件及利益問題。共產黨開進上海時，郭琳爽已經 53 歲了，可能不願意放棄苦心經營的永安公司而重起爐灶。根據黃紹倫的研究，1940 年代末期，從上海逃到香港的紡織業資本家多半在 20 至 40 歲之間，超過 40 歲者只佔 8%，這與其它移民群體的特質是一致的。[140]對郭琳爽而言，即使他到香港可以有所安插，他已經無法像在上海永安公司一樣呼風喚雨；換句話說，他的商業勢力已經在上海生根，即使人可以遷到香港，他的經營班底也很難移到其它地方。

此時在美的郭樂，對郭琳爽撤守與否顯得模稜兩可，一方面他顧及姪子們在上海的安全，勸郭琳爽及永安紗廠的負責人郭棣活離滬赴港，[141]另一方面，當他聽郭琳爽描述時局稍事穩定時，便鼓勵郭琳爽「盡力維持，俾得安渡危機，則艱難創成之事業，庶可保存。余個人健康，日見進步，惟醫生囑付仍未能過於勞動，否則余當計劃返滬與賢姪等共襄進退，與公司共存亡。然余年事日高，無濟於事，賢姪等血氣方剛，前程萬里，至請盡力維護，無負余望爲荷。」[142]從這段敘述可以看出，已中風兩次、在美休養的郭樂仍然心繫永安公司的發展，若有可能，他仍希望保留上海永安公司，畢竟自 1920 年以來，它一直是整個永安企業王國的明星。[143]

郭樂與郭琳爽的上海認同，與他們在永安企業集團的位置有密切的關係。郭樂身爲總監督，他的眼光遍及永安企業集團所在的香港、上海、澳洲及美國；

139 黎志剛訪問、記錄，《李承基先生訪問紀錄》，頁 250-253。
140 Siu-lun Wong, *Emigrant Entrepreneurs: Shanghai Industrialists in Hong Kong*, p. 32, Table 2.6.
141 根據編纂永安公司史的學者徐鼎新所言，在美的郭樂與在港的郭泉，曾先後七次寫信催促郭琳爽及早離開上海。見徐鼎新，〈郭琳爽〉，收入朱信泉、嚴如平主編，《民國人物傳・卷四》（北京：中華書局，1984），頁 203。
142 1949 年 3 月 1 日郭樂致郭琳爽函，上海市檔，Q225-2-42。
143 郭樂，《回憶錄》，頁 15。

上海的戰略位置當然重要，但它仍只是永安企業王國的據點之一。對郭琳爽而言，情況便完全不同了，上海永安公司是他的權力所在，只有在這裡他才能發號施令，並完全展現他個人的管理才能。相較之下，他比郭樂更願意與本地製造廠商建立長期的合作關係，捐款給本地的慈善機關，並致力於建立「永安家庭」的企業文化，這些努力都使他愈來愈融入上海社會經濟網絡之中。

結　論

許多企業研究學者認爲，企業文化是企業家用來促進公司績效的非經濟性手段，透過有意識地創造許多符號、儀式、價值觀、規範等，以達成利於公司的結果，換言之，企業文化是達成預期效果的引導工具或概念。[144]不過企業文化並非只是一種企業家的經營策略，許多其它因素都影響著企業文化的塑造。從永安公司的例子可以看出，企業文化的形成相當程度上受到企業家本身條件的影響，從永安兩代企業家的個案可以看出，企業家的教育背景、生活經驗、價值觀等因素，深深地影響他們對企業的認知以及企業政策的形成。郭樂、郭泉的教育程度有限，對現代管理知識的吸收與應用較爲片斷，不過他們的實務經驗、創新精神及學習西方的野心，似乎並未受到教育程度的限制。他們早年在僑居地的生活經驗，加深他們對親族鄉里關係的依賴，以致整個企業帶著濃厚的地域性色彩；郭琳爽則從學校習得系統性的管理知識，亦熟稔科學管理的觀念，這些背景對他的管理風格有一定的影響，作爲第二代企業家，他主要的角色是在前人的基礎上發展，對親族鄉里關係的依賴性相對較低，不過，另一方面，他也逐漸發展與上海本地商業及其它社會團體的關係，使上海永安公司逐漸走上「在地化」的方向。

此外，社會經濟環境對企業文化的形塑也有重大影響。民國時期的前二十年是中國民間企業發展的黃金時代，同時資產階級的政治經濟力量也逐漸增強

[144] Mats Alvesson, *Cultural Perspectives on Organizations*, p. 6.

中，這爲百貨業創造絕佳的環境，這些富人階級對新商品的興趣與追求，是造成早期永安選擇以「經銷環球百貨」爲主要路線。1930 年代的世界經濟危機使整體購買力降低，加上風起雲湧的國貨運動熱潮所重新塑造的消費文化，使當時的永安領導人不得不重新爲公司定位，加重國貨的比例，以符合市場的需求。這些經營策略的變化，某種程度上也反映了企業文化的轉型。

永安公司企業文化的轉型，代表近代中國企業發展的共通現象，或只是一個特例？要回答這個問題，我們可以比較幾個案例，以觀察這種轉型是否爲近代中國企業發展的特性。徐鼎新關於上海總商會的研究指出，在 1920 年改組之前，上海總商會的成員主要是「紳商型民族資本家」，他們或者出身書香門第，或者來自貧寒之家，但其共同點是均接受舊式的國學或私塾教育；在經營企業時，也多傾向於倚賴親族鄉黨關係。改組之後的「新一代民族資本家」，則受過新式高等教育者明顯增多。儘管他們無法完全擺脫鄉誼的影響，但部份企業在用人方面的確開始突破原有關係網絡的限制。以上海商業儲蓄銀行創始人陳光甫(1881-1976)爲例，1928 年他在《銀行月刊》上看到資耀華(1900-1996)所發表關於銀行管理的文章後，極爲賞識，便延聘來行工作。[145]

從 Sherman Cochran 所研究的申新紡織廠及大中華火柴公司也可看出，1920 到 1930 年代中國企業家開始引進一些新的管理方式，以解決企業所面臨的困境。1915 年，由無錫榮宗敬(1873-1938)一手創辦的申新公司，不但半數以上股權由榮家操控，所有的高層人員均安插其家族成員，爲一徹底的家族企業。榮宗敬經營企業亦十分倚賴其社會網絡，幾次企業危機均靠同鄉關係的運作方能度過。不過，自 1920 年代中期起，爲了有效貫徹對職工的直接管控，引進科層制度以取代原本盛行於紡織業的包工制。至於 1930 年成立的大中華火柴公司，乃由原來三家華資火柴公司合併而成，總經理劉鴻生(1888-1956)雖非最大的股東，但憑藉著他的經驗、與當權者的關係，以及與外商溝通談判

[145] 徐鼎新，〈近代上海新舊兩代民族資本家深層結構的透視——從二十年代初上海商會改組談起〉，《學術季刊》，1988 年第 3 期，頁 42-46。

的能力，得以穩坐總經理的寶座。與申新不同的是，早期劉鴻生並未在大中華火柴公司內安插自家人。儘管各種社會網絡在公司經營之初扮演重要的角色，但使大中華火柴公司擊敗外商的武器，卻是他所引進的銷售制度及卡特爾(cartel)組織。[146]

在比較永安公司與上述的案例可以發現，1930至1940年代標誌著新的企業文化正在逐漸蘊釀，即便此時的企業經營仍然十分倚重關係網絡及其它文化因素，但它們對企業主的意義可能已經有所不同：郭琳爽、劉鴻生及陳光甫均試圖在擴展其社會關係網絡，特別是在上海建立新的人脈關係，以利公司經營；郭琳爽與榮宗敬也都引進現代人事管理的方法——不但爲了增進效率，也爲了鞏固其領導權威：榮宗敬希望透過「勞工自治區」的組成，來擺脫青幫藉著工頭對紗廠的控制，而郭琳爽則期望新的人事政策及勞資關係，可以爲他在上海永安公司內豎立更穩固的領導地位。社會網絡及人事制度成爲企業經營的資源，它們也是形構企業文化的要素。不過，它們對企業家的意義並非恆常不變，隨著企業家本身的背景、認知，以及整個市場環境而有所變動，第一代企業家所執著的原則作法，不見得適用於第二代。此外，社會網絡與公司制度並非兩套可以清楚區隔的系統，有時它們甚至會產生互相嵌合的效應。郭琳爽與榮宗敬即便引進新的人事制度，公司內員工以同鄉爲主的現象並沒有太大的變化，換言之，企業經營乃在社會網絡與科層制度的交織下進行。從這個角度來看，以現代化爲基調的演化(evolutionary)模式，很難完整地說明近代中國企業的發展過程。對企業文化作長時段的分析，也許可以幫助吾人突破中國企業研究上傳統／現代二分法的困境。

146 關於申新及大中華火柴的公司史，參閱 *Sherman Cochran, Encountering Chinese Networks: Western, Japanese, and Chinese Corporations in China, 1880-1937*, pp. 117-176.

徵引書目

一、檔案、報刊、訪問紀錄

《永安月刊》（上海），1939-1949。

《申報》（上海），1927-1931。

《東華報》（雪梨），1908-1917。

上海永安公司檔案，全宗號 Q225。上海：上海市檔案館。

1979 年 2 月 26 日上海永安公司老職工郭瓊談話紀錄。

1979 年 2 月 28 日上海永安公司老職工支商耆談話紀錄。

1979 年 2 月 28 日上海永安公司老職工梁藻葵談話紀錄。

1979 年 3 月 1 日上海永安公司老職工梁藻葵談話紀錄。

1979 年 3 月 2 日永安公司職員馬玉葆談話紀錄。

二、專書

上海百貨公司、上海社會科學院經濟研究所、上海市工商行政管理局編著，《上海近代百貨商業史》。上海：上海社會科學院出版社，1988。

上海社會科學院經濟研究所編著，《上海永安公司的產生、發展與改造》。上海：上海人民出版社，1981。

永安紡織印染公司史料組編，《永安紡織印染公司》。北京：中華書局，1964。

余英時，《中國近世宗教倫理與商人精神》。台北：聯經出版事業公司，1987。

孫　謙，《清代華僑與閩粵社會變遷》。廈門：廈門大學出版社，1999。

徐鼎新、錢小明，《上海總商會史》。上海：上海社會科學院出版社，1991。

郭　泉，《永安精神之發軔與長成》。香港：作者印行，1961。

郭　樂，《回憶錄》。出版地不詳：著者印行，1949。

費孝通，《鄉土中國》。香港：三聯書店，1991[1947]。

楊國樞、曾仕強編，《中國人的管理觀》。台北：桂冠圖書公司，1988。

劉文賓，《近代中國企業管理思想與制度的演變(1860-1949)》。台北：國史館，2001。

潘君祥，《近代中國國貨運動研究》。上海：上海社會科學院出版社，1998。

黎志剛訪問、紀錄，《李承基先生訪問紀錄》。台北：中央研究院近代史研究所，2000。

Alvesson, Mats. *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

Bourdieu, Pierre. *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*. Translated by Richard Nice. London: Routledge & Kegan Paul, 1984.

Chao, Kang. *Man and Land in Chinese History: An Economic Analysis*. Stanford: Stanford University

Press, 1986.

Cochran, Sherman. *Encountering Chinese Networks: Western, Japanese, and Chinese Corporations in China, 1880-1937*. Berkeley: University of California Press, 2000.

Cohen, Paul A. *Discovering History in China: American Historical Writing on the Recent Chinese Past*. New York: Columbia University Press, 1984.

Feuerwerker, Albert. *China's Early Industrialization: Sheng Hsuan-huai (1844-1916) and Mandarin Enterprise*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1958.

Gerth, Karl. *China Made: Consumer Culture and the Creation of the Nation*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2003.

Hamilton, Gary G., ed. *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia*. Hong Kong: University of Hong Kong Press, 1991.

Orrù, Marco, Nicole Woolsey Biggart, and Gary G. Hamilton. *The Economic Organization of East Asian Capitialism*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1997.

Redding, S. G. *The Spirit of Chinese Capitalism*. New York: Walter de Gruyter, 1990.

Whitley, Richard. *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*. London: Sage Publishing, 1992.

Wong, Siu-lun. *Emigrant Entrepreneurs: Shanghai Industrialists in Hong Kong*. Hong Kong: Oxford University Press, 1988.

三、論文

〈香山名人：蔡昌、馬應彪、郭樂〉，《南方都市報》，2004 年 6 月 24 日。引自：http://www.nanfangdaily.com.cn/southnews/tszk/nfdsb/zszz/200406240915.asp.

〈郭氏家族的永安集團（上）〉，《經濟通訊》，卷 3 期 5，1948 年 2 月 7 日，頁 133-143。

王有枚、繆林生，〈上海永安公司史料〉，《安徽大學學報（社會科學版）》，1979 年第 1 期，頁 42-61。

朱龍湛，〈率先引進僑資的郭樂〉，收入許滌新主編，《中國企業家列傳》，第二冊。北京：經濟日報出版社，1988。

李承基，〈安東尼・何頓父子公司 Anthony Hordern & Sons——雪梨首間百貨公司興衰史〉，未刊稿。

李承基，〈澳資永安企業集團創辦人郭樂與郭泉〉，收入政協廣東省中山市委員會文史資料編輯部編，《中山文史》第 51 輯。中山：政協廣東省中山市委員會文史資料編輯部，2002。

李雲良，〈選擇職工方策——新式職工管理術之一〉，《總商會月報》，卷 6 號 8，1926 年 8 月，頁 1-10。

孫貞梁，〈慶祝抗戰勝利，開展新的鬥爭〉，收入中共上海市委黨史資料徵集委員會編，《上海百貨業職工運動史料》。出版地及出版者不詳，1986。

徐鼎新，〈近代上海新舊兩代民族資本家深層結構的透視——從二十年代初上海商會改組談起〉，《學術季刊》，1988年第3期，頁39-49。

徐鼎新，〈郭琳爽〉，收入朱信泉、嚴如平主編，《民國人物傳・卷四》。北京：中華書局，1984。

張子英、顧玉蘭，〈抗戰初期的救亡活動〉，收入中共上海市黨史資料徵集委員會主編，《上海百貨業職工運動史料》。

張健、吳林吾，〈1934 年婦女國貨年〉，收入潘君祥編，《中國近代國貨運動》。北京：中國文史出版社，1996。

郭官昌，〈上海永安公司之起源及營業狀況（下）〉，《新商業季刊》，號 3，1936 年 5 月，頁 37-51。

郭官昌，〈上海永安公司之起源及營業現狀〉，《新商業季刊》，號2，1936年2月，頁31-47。

陳　達，〈上海工人的工資與實在收入(1930-1946)〉，《教學與研究》，1957年4月，頁34-39。

陳　達，〈上海工人的生活費(1929-1948)〉，《教學與研究》，1957年5月，頁40-48。

馮筱才，〈鄉親、利潤與網絡：寧波商人與其同鄉組織，1911-1949〉，《中國經濟史研究》，2003年第2期，頁63-72。

譚仁杰，〈郭棣活和永安紡織公司〉，《廣東文史資料》，輯56，1988年7月，頁161-180。

Chan, Wellington K. K. "Personal Styles, Cultural Values, and Management: The Sincere and Wing On Companies in Shanghai and Hong Kong, 1900-1941." In Kerrie L. MacPherson, ed., *Asian Department Stores*. Honolulu: University of Hawaii Press, 1998.

Chan, Wellington K. K. "The Organizational Structure of the Traditional Chinese Firm and its Modern Reform." *Business History Review* 56:2, summer 1982, pp. 218-235.

Chan, Wellington K. K. "The Origins and Early Years of the Wing On Company Group in Australia, Fiji, Hong Kong and Shanghai: Organization and Strategy of a New Enterprise." In Rajeswary Ampalavanar Brown, ed., *Chinese Business Enterprise in Asia*. London: Routledge, 1995.

Chan, Wellington K. K. "Tradition and Change in the Chinese Business Enterprise: The Family Firm Past and Present." *Chinese Studies in History* 31:3-4, spring-summer 1998, pp. 127-144.

Fischler, Claude. "Food, Self and Identity." *Social Science Information* 27:2, 1988, pp. 275-292.

Lai, Chi-kong. "Chinese Business History: Its Development, Present Situation, and Future Direction." In Franco Amatori and Geoffrey Jones, eds., *Business History around the World*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

Lai, Chi-kong. "Enterprise History: Studies and Archives." *Chinese Studies in History* 31:3-4, spring-summer 1998, pp. 169-188.

Lai, Chi-kong. "From Regional Division of Labour to Global Networks: Economic Activities of Chungshan Merchant Groups." Paper presented in the International Symposium on Financial Change and Entrepreneurial Culture in Modern China, Institute of Modern History, Academia Sinica, Taipei, Taiwan, December 15-17, 2004.

Levy, Marion J. "The Social Background of Modern Business Development in China." In Marion J. Levy and Kuo-heng Shih, *The Rise of the Modern Chinese Business Class: Two Introductory Essays*. New York: International Secretariat, Institute of Pacific Relations, 1949.

Lipartito, Kenneth. "Culture and the Practice of Business History." *Business and Economic History* 24:2, winter 1995, pp. 1-41.

Morris, Bob and Jim Smyth. "Paternalism as an Employer Strategy, 1800-1960." In Jill Rubery and Frank Wilkinson, eds., *Employer Strategy and the Labour Market*. Oxford: Oxford University Press, 1994.

Pomeranz, Kenneth. "'Traditional' Chinese Business Forms Revisited: Family, Firm, and Financing in the History of the Yutang Company of Jining, 1779-1956." *Late Imperial China* 18:1, June 1997, pp. 1-38.

Scholliers, Peter. "Meals, Food Narratives and Sentiments of Belonging in Past and Present." In Peter Scholliers, ed., *Food, Drink and Identity: Cooking, Eating and Drinking in Europe Since the Middle Ages*. Oxford: Berg, 2001.

Selingo, Jeffrey. "How Food and Memory Come Together." *The Chronicle of Higher Education*, July 30, 1999.

Yeh, Wen-hsin. "Corporate Space, Communal Time: Everyday Life in Shanghai's Bank of China." *American Historical Review* 100:1, February 1995, pp. 97-122.

The Shaping and Transformation of Business Culture: The Wing On Company in Shanghai in the Republican Period

Lien Ling-ling*

Abstract

This paper uses the case of the Wing On Company to discuss how business culture was shaped and transformed in Republican Shanghai. Scholars of Chinese business enterprises have often emphasized cultural effects on business operations. Despite their different assessments, these scholars seem to suggest a time-honored pattern of articulating cultural traits, without noting how cultural impacts could change. By comparing how two generations of Wing On managers maintained, manipulated, and expanded social networks; how they recruited, trained, and managed employees; and how they perceived their roles in the Wing On Conglomerate, this article shows that cultural elements in fact meant different things to these entrepreneurs. Social networks, for instance, might mean indispensable resources in creating the enterprise for the first generation, while they could be burdens that weakened authority of the second generation. Thus the issue is not simply the existence of cultural traits in Chinese business, but exactly in what ways and to what extent they were articulated and manipulated.

Keywords: Guo Le, Guo Quan, Guo Linshuang, social networks, paternalism, Wing On Company

* Institute of Modern History, Academia Sinica